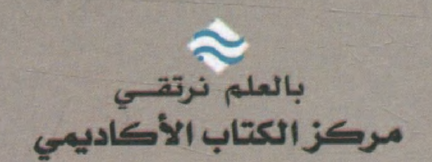




القيادة الإدارية

وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً

الاستاذ

صلاح هادي الحسيني

الدكتورة

اعتصام الشكرجي

القيادة الإدارية

وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية
(2014/7/3303)

658.3
الحسيني، صلاح هادي
إدارة الموارد البشرية استراتيجيا وأثرها في القيادة التربوية/ صلاح هادي الحسيني،إعتصام الشكرجي.-عمان:مركز الكتاب الاكاديمي،2014
( )ص.
ر.إ.: 3300/ 7/ 2014
الواصفات: / 3303/ 7/ 2014
يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى

الطبعة الأولى 2015

ISBN978-9957-35-090-1 (ردمك)



مركز الكتاب الأكاديمي
عمّان-وسط البلد-مجمع الفحيص التجاري
ص . ب : 11732 عمّان (1061) الأردن
تلفاكس: 96264619511+ موبايل: 962799048009+
الموقع الإلكتروني: www.abcpub.net
A.B.Center@hotmail.com / info@abcpub.net

القيادة الإدارية

وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً

الاستاذ

صلاح هادي الحسيني

الدكتورة

اعتصام الشكرجي



بسم الله الرحمن الرحيم

{ وَلَقَد كَرَّمْنا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالبَحْرِ ورَزَقنَاهُمْ منَ الطَّيِّبَات وفَضَّلْنَاهُم عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفضِيلاً }

{الإسراء: 70}

الإهداء

إلى المغيب جسداً .... إلى الموجود روحاً ....

إلى والدي الشهيد السعيد سيد هادي الحسيني .....

إلى ينبوع الحب والحنان والدتي الحبيبة وإخوتي الأعزاء ......

إلى سندي وقرة عيني ورفيقة دربي زوجتي الحبيبة ......

صلاح الحسيني

المقدمة

منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان ووهبهُ نعمة العقل والتفكير والتدبر والتحليل واكتشاف الحقائق كلفهُ بإدارة الأرض وعمارتها وخلافتها ولم يأت ذلك التكليف من فراغ ولكن كان لعلم الصانع (جل وعلى) بصناعته أثراً في اختياره وتكليفه.

ولا يخفى على أحد أن العمارة والإدارة والخلافة تحتاج إلى عوامل إنتاجية مكملة (الموارد الطبيعية، التقنيات، رأس المال، موارد بشرية) للوصول إلى مخرجات تلك الفعاليات وما يترتب عليها من أثار على مختلف الأزمنة والعصور.

لقد تبين للإدارة الحديثة بعد دراسة معمقة حول أهمية عناصر الإنتاج وتحديد أولوياتها أن توفر موارد مادية، طبيعية، تقنية، معلوماتية ... لا يمكن أن تصل إلى المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية المستمرة أن لم يتوفر فيها عنصرين رئيسيين هما موارد بشرية مختارة بدقة ومعدة وفق أسس مهنية وعلمية، وقيادات مؤثرة مطلعة على أنماط وقوانين وأنظمة العمل.

لذلك سعت مدارس الإدارة الحديثة لدراسة العنصر البشري دراسةً أتسع مداها للاستعانة بالعلوم الإنسانية، والنفسية، والاجتماعية... بصفته أهم عناصر العملية الإنتاجية من حيث امتلاكه لقدرات عالية ومستمرة من العطاء وللتراكم المعرفي للخبرات، ولقدراته على الإبداع الفكري وغيرها من الصفات المرتبطة بالتركيبة الوجودية والعقلية للإنسان.

لقد ساهمت هذه الدراسات من خلال مراحل متعاقبة في فتح أفاق المعرفة إمام العنصر البشري من خلال تغيير نمط التفكير السائد آنذاك باستغلال

الإنسان كآلة لتأدية الوظائف إلى السعي الجاد لتنمية قدرات الإنسان الفكرية وطلاق ألفرصة أمامه للإبداع والتطوير والابتكار من خلال خلق الشعور بالمسؤولية لديه وفتح أبواب المشاركة والمساهمة فكراً وعملاً في مختلف أنواع المخرجات.

إن ما تتمتع به الموارد البشرية من مميزات وقدرات هي التي تصنع التجدد والنجاح المستمر بمبتكراتها واختراعاتها والياتها المتبعة في إدارة وقيادة العملية الإنتاجية بانسيابية وسلاسة وإتاحة ألفرصة لتلك المخترعات للخروج إلى حيز التنفيذ.

لذلك لم تكن النجاحات في عالمنا المعاصر وليدتاً للصدفة أو ضرباً من ضروب العفوية ولكن هي تلك العوامل الإنتاجية متحدة تحركها عقول قيادات بارعة في أدارة منظماتها أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة.

أن مساهمة القيادات الإدارية في خلق أجواء العمل الجماعي بين العاملين ومختلف الإدارات والفروع، ونشر الوعي التنظيمي الداعي للمشاركة وتناقل الأفكار وإنشاء أنظمة للاتصال بين مختلف المستويات تتميز بالسهولة والأنسابية في حركتها تركت بصمة واضحة في التقدم الحاصل في مختلف المجالات التي نشهدها اليوم.

إن المجتمع العراقي كأي مجتمع أخر يعيش بدايات التغيير بحاجة إلى حركة نهضوية، توعية، فكرية، ينصب اهتمامها على العنصر البشري كعامل رئيسي من عوامل الإنتاج ومحاولة التخلي عن الأساليب التقليدية القديمة المتبعة (أدارية / قيادية) والاعتماد على القيادات الإدارية العلمية الواعيةُ منها للمساهمة في مازجة عوامل الإنتاج بما يخدم الفرد والمؤسسات والمجتمع، ولقد قسمنا الكتاب

إلى أربعة فصول موزعة إلى بابين أولهما نظري والثاني ميداني وعلى الوجه الأتي:

- الباب الأول: ويتمثل الجانب النظري فصلان هما:
- الفصل الأول ويحمل عنوان"الأسس العامة للموارد البشرية والقيادة الإدارية" والذي يتضمن مبحثان.

* المبحث الأول وحمل عنوان "مفاهيم الدراسة" والتي تضمنت مفاهيم كل من (الإدارة، أدارة الموارد البشرية، رأس مال فكري، إدارة معرفة، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القيادة).

* المبحث الثاني ويحمل عنوان" القيادة الإدارية الأسس والنظريات ".

- إما الفصل الثاني الذي هو تحت عنوان " انعكاسات القيادة الإدارية في أدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " فقد تضمن مبحثين:-

* المبحث الأول: الحركة التاريخية لإدارة الموارد البشرية.

* المبحث الثاني : دور القيادي في أدارة الموارد البشرية .

- الباب الثاني: وقد ضم الجانب الميداني للدراسة والذي تألف من فصلان هما:
- الفصل الثالث الذي كان تحت عنوان " الإجراءات العلمية لمنهجية الدراسة " واشتمل على مبحثين:

* المبحث الأول: فقد جرى التوقف على منهج وفرضيات الدراسة ونمط ومجال الدراسة، وتصميم العينة، وسائل جمع البيانات وتبويبها وتصنيفها وتكوين الجداول الإحصائية.

* المبحث الثاني: فقد وضع تحت عنوان "عرض وتحليل بيانات الدراسة" وقد تضمن:

أولا: البيانات ألعامه، ثانياً: بيانات عن القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية، ثالثاً: بيانات عن الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية استراتيجيا، رابعاً: بيانات عن المؤهلات العلمية للقائد الإداري وقيادة أدارة الموارد البشرية، خامساً: بيانات عن القيادة الإدارية ورأس المال الفكري، سادساً بيانات عن القيادة الإدارية والميزة التنافسية، سابعاً: بيانات عن القيادة الإدارية وخلق أدارة معرفه.

- إما الفصل الرابع وضع تحت عنوان " النتائج والتوصيات " وتضمن مبحثين:

* المبحث الأول: النتائج.

* المبحث الثاني: التوصيات.

ومن الله التوفيق

أولا : المشاكل :-

يعي العالم اليوم الدور الذي تلعبه أدارة الموارد البشرية بفاعلية في التحكم بعوامل الإنتاج المختلفة والنهوض بواقع الأمم والشعوب على مختلف المستويات، أن امتلاك الإنسان القدرة على التطوير والخلق والإبداع يختلف من فرد الأخر تبعاً لخبرته، ومستوياته الادئية والفكرية ، ملكاته العقلية والجسدية وما إلى ذلك من عوامل يمكن أن تخلق نوع من التمايز بين بني البشر.

ان حاجة التنظيمات بمختلف أحجامها ومستوياتها للقيادة الإدارية الفاعلية يعد ضرورة ملحة لارتباط تطبيق مختلف الخطط والإستراتيجيات بأداة توجيه فاعلة تعي الأسلوب العملي في قيادة وتحريك عوامل الإنتاج والمحافظة على انسيابيتها بما يخدم الأهداف المرجوة.

لذا فأن مشكلة البحث تكمن في الفهم الخاطئ لفلسفة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في معظم المنظمات الحكومية في مجتمعنا العراقي، مع غياب المعرفة الحقيقية لدى المكلفين بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للمهام والوظائف المناط بها، إضافة إلى ضعف الفاعلية التنظيمية لهذه الإدارة مع وجودها كإدارة مستقلة في مختلف المنظمات الحكومية أي غياب الوعي التنظيمي للدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارة في تكوين رأس مال فكري وكيف يمكن أن تساهم في تنمية المعارف والخبرات لدى العاملين مما يخلق تمايز حقيقي في أدارتها تمكنها من التنافس والبقاء في سوق العمل، وأرتبط ذلك بعدم وجود كوادر متخصصة (قيادات أدارية) تعمل على التأثير في الآخرين وتفعيل عمل أدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بما يخدم الأهداف التنظيمية العامة والشخصية

والمجتمعية واثر ذلك سلباً على تخلف الواقع الإداري بالعراق مع توفر عناصر الإنتاج الأخرى كرؤوس الأموال ومصادر الطاقة.

لذلك فأن تفعيل عمل المنظمات الحكومية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقيادات إدارية فاعله في إداراتها المختلفة وخصوصاً إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، تُعَد هذه القيادات وفق منهجية علمية مهنية وتمنح الحرية الكافية في تحركاتها لإعداد وتأهيل وتطوير الموارد البشرية وتحديد درجات التفاوت في القدرات العلمية والعقلية والمعرفية بينها لخلق نوع من التمايز في الأداء لمختلف الفعاليات الحكومية سعياً منها للنهوض بواقع المجتمع بصورة عام.

ثانياً : أهمية الموضوع:-

أن لكل دراسة علمية أهميتها التي تدفع الباحث لسبر أغوارها، ومحاولة التوصل إلى نتائج تجيب عن تسأ ولاتها والطريق إلى ذلك هو استخدام الأدوات المختلفة للبحث العلمي ومناهجه بطريقة موضوعية ويهدف البحث العلمي إلى تحقيق هدفين أساسيين:

1) الهدف النظري: يتم من خلال التعرف على طبيعة الحقائق والعلاقات الاجتماعية والنظم المتبعة.

2) الهدف العلمي: يمكن الاستفادة منه في وضع خطة للإصلاح على أساس سليم وفق ما يرتضيه التطور الطبيعي [1].

وتكمن الأهمية النظرية للدراسة فيما يأتي:

---

(1) عبد الهادي الجوهري، أصول علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، سنة 1997، ص 98-99.

3) تنبثق أهمية هذا الكتاب من الدور الذي تلعبه القيادات الإدارية في أدارة المنظمات وإدارة الموارد البشرية خاصة وأن التعرف على أنظمة وأنماط القيادة العلمية من قبل المتخصص أو الباحث تمكنه من تشخيص نقاط القوة والضعف وفي تجاوز نقاط الضعف في الأنماط والقوانين المتبعة من قبل الإداري.

4) يواجه المجتمع العراقي مجموعة من التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية أثرت بدورها على أحداث تغييرات في الأنظمة والقوانين المتبعة في المنظمات إضافة إلى تغيير الهياكل التنظيمي مما انعكس هذا التغيير بصورة ملحوظة على القيادات الإدارية لذا فان أهمية الكتاب تكمن في التعرف على دور القيادة الإدارية في أدارة الموارد البشرية ودوره في نجاح واستمرار العملية الإنتاجية.

5) تنبع أهمية الكتاب من أهمية الموارد البشرية في كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية لذا لابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز وأن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

6) تكمن أهمية الموضوع في التعرف على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في دعم الفكر المعرفي والمساهمة في أعداد رأس مال

فكري يساهم في خلق نوع من التمايز الذي يساعد المنظمة على التنافس والاستمرارية والربحية.

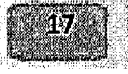
ثالثاً: الأهداف:-

إن لكل دراسة هدف أو غرض يجعلها ذات قيمة علمية، والهدف من الكتاب يفهم على انه السؤال الذي طرح سابقاً وهو هل للقيادة الإدارية اثر وتاثير في تفعيل عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية؟ وبما أن البحث العلمي هو الذي يسعى إلى تحقيق أهداف عامة وشخصية ذات قيمة ودلالة علمية لذا فان الكتاب يهدف إلى ما يأتي:

1) بيان اثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً.
2) اثر المؤهلات العلمية للقيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً.
3) التعرف على اثر الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً.
4) التعرف على اثر القيادة الادارية في تكوين رأس المال الفكري.
5) التعرف على اثر القياده الادارية في خلق ميزة تنافسية.
6) التعرف على اثر القياده الادارية في خلق ادارة المعرفة.

الباب الأول
الجانب النظري

الفصل الأول
الأسس العامة للموارد البشرية والقيادة الإدارية



المبحث الأول

المفاهيم الأساسية

أن المفهوم عبارة عن لفظ عام يعبر عن مجموعة متجانسة من الأشياء وفي أطار البحث العلمي يلجئ الباحث إلى استخدام العديد من المفاهيم والتي وجب عليه تحديدها بدقه أن كانت تحمل أكثر من معنى حتى يتضح المفهوم الذي يقصده الباحث أمام القارئ وهو يطلق عليه المفهوم الإجرائي ويعني به تحويل الأفكار المجردة إلى أشياء يمكن قياسها والتعبير عنها بشكل علمي في الواقع [1].

ولقد استعملنا في هذا الكتاب عدد من المفاهيم هي:-

1) الإدارة Administration.

2) أدارة الموارد البشرية Human Resource Management.

3) رأس المال الفكري Intellectual capital.

4) أدارة المعرفة Knowledge management.

5) أدارة الموارد البشرية ألاستراتيجية Strategic human resource management.

6) القيادة Leadership.

---

(1) محمد الجوهري – عبد الله الخزرجي ، طرق البحث الاجتماعي ، دار الثقافة والنشر ، القاهرة، سنة 1990، ص 58-60 .

1- الإدارة "Administration":-

من خلال الاستقراء التاريخي لحركة الإنسان عبر العصور نجد أن الإدارة كانت حاضره ومتجذرة فيه - من خلال الإرث الحضاري الذي وصل ألينا لأسباب - عده منها:

أولا: أن الحضارات القديمة مثل (السومرية، البابلية، الفرعونية) لم تكن وليدةً للفوضى أو العفوية بل كان للتنظيم والتخطيط والتوجيه ورقابة الأداء حضوراً في كل الميادين وكل هذه الوظائف تصب في صلب العملية الإدارية.

وثانياً: إن المُطلع على مفهوم الإدارة يعي معنى الإدارة بالأهداف، أي أن الإدارة ترتبط ارتباطا مباشراً بالهدف مهما كان نوعه (كزيادة الربحية أو تحقيق النجاح أو تجاوز العراقيل) كلها أهداف تحتاج لان تجتمع عناصر الإنتاج بيد إدارة قادرة على توجيهها بغية الوصول للهدف المطلوب.

وثالثاً: يمكن اعتبار كل مواصل ألينا وما عندنا اليوم هو نتاج للجهد الجماعي المشترك وحتى على مستوى الأفكار الفردية فهي بحاجه إلى تلاقح أفكار من اجل إنضاجها كفكره كأمله، وعموماً فأن الإدارة ترتبط ارتباط وثيقاً في توجيه وتحريك العمل الجماعي تجنباً للتداخل والتقاطع والنزاع والفوضى.

- إن الإدارة كما عرفها (زايد، 2003) هي عملية استخدام الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيق أهداف محدده [1].

(1) عادل محمد زايد ، أداره الموارد البشرية رؤية إستراتيجيه ، الانترنيت ، سنه 2003 ، ص 11.

- وكما عرفتها موسوعة العلوم الاجتماعية بأنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.

- وعرفها رالف دافيز (Ralph Davis) بأنها عملية القيادة التنفيذية.

- وعرفها جونيف مي (Jonef.Me) بأنها فن الحصول على أعلى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمه ممكنه للمجتمع.

- وكما عرفها هنري فايول (Henri Fayil) معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب [1].

- كما عُرفت الإدارة على أنها نوع من التفكير الذي يشخّصه الواقع ويحدد المشاكل وكذلك المعوقات التي تواجه الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والعمل على اتخاذ كل ما يلزم من قرارات تتضمن أساليب مناسبة من أجل التغلب على هذه المشكلات وذلك ضمن أطار الموارد المتاحة.

- كما وعُرفت على أنها نشاط ذهني يرتبط بتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنه وذلك بالاعتماد على الجهود المتاحة ضمن أطار الموارد المتاحة أيضاً [2].

(1) أحمد العبد العزيز ، مبادئ أدارة الإعمال ، المملكة العربية السعودية ، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، ص 2 ، الانترنيت ، WWW.elibs.info

(2) محمد العقله ، مفهوم الإدارة ودورة حياة المشروع ، ص 3 ،

ولقد برزت أهمية الإدارة في أوضح تفاصيلها بعد الحرب العالمية الثانية عام (1945) للتوسع الكبير في الصناعات لمختلف مجالاتها والذي دفع المتخصصين في هذا المجال إلى إيجاد نقله نوعيه في تطوير الإدارة كعلم قائم بذاته.

وما زاد من أهمية الإدارة كعلم عن باقي العلوم الأخرى هو وجود تلك المساحة الواسعة للفكر البشري في مجالات التطوير والخلق والإبداع ولا يمكن إغفال الدور الحيوي الذي لعبته ولا زالت تلعبه الإدارة في مختلف المنظمات في عالم اليوم لمساهمتها في تسهيل الإعمال وتحديد أنجع السبل لاداءها وتوضيح المهام بغية التوجيه الصحيح وتركيز الانتباه حول تحقيق الأهداف المرجوة من أي تنظيم.

وقد تباينت وجهات نظر الكتاب والباحثين في الحقل الإداري في تناول الإدارة من حيث كونها: علم، فن، ممارسه، مهنه.

- الإدارة كعلم: من خلال مجموعة القواعد والأسس العلمية التي من خلالها يتم التأكيد على الحقائق التي لا تقبل الشك أو الجدل والتي يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة الجامعية أو المعاهد المتخصصة والدورات التدريبية.
- الإدارة كمهنه: من خلال ما تقدمه الإدارة كخدمة للآخرين من أجل تحسين مستوى أدائهم ونوع المخرجات التي تقدمها المنظمات وسينعكس ذلك بالتالي على رفاهية المجتمع.
- الإدارة كممارسه: من خلال ألاستخدام الكفء لكل عوامل الإنتاج عن طريق العمليات الإدارية المتمثلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق الأهداف.

- الإدارة كفن: فلو أخذنا تعريف الفن فسنجد أن معناه هو الوصول إلى الأهداف المنشودة عن طريق تطبيق المهارة، وسنجد الكثير من الناس يعتمد على فن الإدارة من خلال الملكات الشخصية المكتسبة والوراثية التي حصل عليها من خلال تجاربه أو التي منحها الله سبحانه وتعالى للإنسان.

من خلال استقراء الفرضيات الأربعة للإدارة كونها علم وفن وممارسه ومهنه نجد أن الإدارة لا تخلو من هذه الوجهات الأربعة، فأن قيل أن بعض الشخصيات في عالم الإعمال لم يكونوا أكاديميين ولم يدرسوا الإدارة كعلم ولكن اعتمدوا على مواهبهم وهذا فن بحد ذاته، نقول أنهم حين اتسعت أعمالهم استعانوا بذوي الخبرة والمتخصصين والعارفين بشؤون الإدارة العلمية للخروج من حالة التجربة واحتمالات الخطأ والصواب التي يلازمانها.

إما اعتبار الإدارة كممارسة فمن المعلوم أن التجربة والممارسة يساهمان في زيادة ونضج الخزين المعرفي للإنسان ويساعدهُ ذلك في ترشيد القرار وتجاوز العقبات، وهي مهنه أيضاً لان الإدارة بطبيعتها توفر خدمه للفرد وللمنظمة والمجتمع فأن ما يقدّمه التعليم وكذلك الطب وغيرها من المهن، نرى في مخرجاتها دلاله واضحة على الأثر المهني لإدارته.

إن قدرة الإدارة على توجيه عوامل الإنتاج الوجهة الصحيحة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع جعلت الجميع بحاجة لخدماتها فهي بلا شك راعية وموجهة لذلك ومن الأسباب الرئيسية لنجاح وازدهار كافة الوظائف.

من كل ذلك يتضح أن الإدارة علم وفن وممارسة ومهنة في آن واحد ومن خلال الإطلاع على مجموعة التعاريف نجد أنها تشترك بالاتي :-

1) وجود هدف مشترك وواضح لجميع العاملين.

2) تنفيذ الأهداف وتحقيقها يكون بمشاركة جماعية وان وجدت أهداف فردية وخاصة.

3) بالرغم من إن الأهداف تُحدد من قبل الإدارة العليا ولكن تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف يقع على عاتق الآخرين.

4) تسعى الإدارة لتحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

5) القدرة على التنبؤ من أجل التخطيط ومواجهه الأحداث والتقلبات المستقبلية.

6) بصورة عامة فأن الإدارة تسعى لتحقيق أهدافها الخاصة، لكنها بالتأكيد تأخذ بعين الاعتبار أهداف الفرد والمجتمع.

من خلال ما تقدم يمكن أن نشتق تعريفاً إجرائيا للإدارة مفاده:

أنها عملية فنية علمية ومهنية تسعى من خلال وظائفها المتمثلة بالتنبؤ والتخطيط والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق.... إلى قيادة عوامل الإنتاج (المادية وغير المادية) نحو تحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع بأقل التكاليف أخذتا بنظر الاعتبار تقلبات البيئتين الخارجية والداخلية للعمل.

2- **أدارة الموارد البشرية** "Human Resource Management" : -

تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال كونها إدارة وظيفية توجد في مختلف المنظمات، وتبرز أهميتها أيضا من حيث حساسيتها في التعامل مع عنصر مهم من عناصر الإنتاج وهو (المورد البشري) ولان الأخير متغير في قواه وتفكيره ومستوى أداءه ومعلوماته وخبراته ومتأثر بعلاقاته المختلفة مع الآخرين في البيئتين الداخلية والخارجية ومتقلب من حيث المزاج والشعور بالحب والكره

والرغبة والإحجام...الخ من الصفات الإنسانية المختلفة. كذلك فأن المورد البشري له قيمه تنافسيه مهمة في المنظمات لعدم أمكانية تقليده من جهة، ولعطائه المتنامي من جهة أخرى، ولأن العنصر الإنساني هو العامل المحرك والمخطط والموجهة لكل عوامل الإنتاج الأخرى، لذلك اختلفت وجهات نظر المتخصصين في الحياة العلمية والعملية في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، وقد برزت وجهتا نظر أساسيتان، كان لوجودهما مجموعة أسباب، منها كبر حجم المنظمة، ونوع المنتج، وموقع الإدارة في الهرم التنظيمي، وكذلك نظرة الإدارة العليا ودرجة اهتمامها بإدارة الموارد البشرية، وغيرها من الأسباب التي ساهمت في تبلور الرؤيتين، ووجهتا النظر هي:-

أ- وجهة النظر التقليدية:

يرى فيها بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة وتقتصر على قيامها بأعمال روتينية تنفيذية، ومن أمثلتها حفظ المعلومات عن العاملين في ملفات وسجلات معينه ومتابعة النواحي المتعلقة بهم مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تشغل اهتمام هؤلاء المديرين، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنظمة وقد انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

ب- وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى، كالتسويق والإنتاج والمالية وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاءة

الإنتاجية للمنظمة. أن مفهوم إدارة الموارد البشرية اتسع ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذبها واستقطابها، تحفيزها، وتنمية وتدريب تلك الموارد بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنظمة [1].

- يمكن تعريف أدارة الموارد البشرية بأنها ذلك النشاط المسئول عن إدارة الموارد البشرية سواء كان منها ضمن قوة العمل للمنظمات أو القادرين على العمل ولم تتهيأ لهم فرص العمل في منظمة محدده [2].
- هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المنظمة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكّنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة [3].
- كذلك عُرفت على أنها الإدارة المسئولة عن انجاز نشاطات خاصة بالفرد والمنظمة، فهي الإدارة المسئولة عن توجيه عنصر العمل في المنظمة من

---

(1) صلاح الدين الباقي ، أدارة الموارد البشريه ، الدار الجامعيه الاسكندريه ، مصر ، سنه 1199، ص 15.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي ، ادارة الموارد البشريه مدخل ستراتيجي ، الحامد للنشر والتوزيع ، سنه 2000 ص 19.

(3) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 2002، ص18.

(4) خالد عبد الرحيم إلهيتي، أداره الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مصدر سابق، ص 29.

(5) سنان الموسوي ، أدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها ، الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، سنه 2000، ص 29.

خلال نشاطات توجيهيه لزيادة الفاعلية كالاستقطاب والتوظيف والتدريب والتطوير والمكافئة

- كما عُرفت إدارة الموارد البشرية، بأنها الإدارة المسئولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.
- إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.
- كما أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ماتحتاجه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها، وتطويرها، والعمل على استقرارها ورفع الروح المعنوية كما تقوم هذه الإدارة أيضاً بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدتها الإدارة العليا في المنظمة، وكذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لأخر بما يتماشى مع مصلحة المنشأة والعاملين فيها

ومن خلال عرضنا لمجموعة التعاريف أعلاه، نجد أنها تشترك بالاتي:

1. أن أهميتها وحساسيتها في منظمات الإعمال ناجمة من تعاملها مع عامل أساسي ومتغير من عوامل الإنتاج وهو الفرد العامل.
2. أن مهمتها هو توفير موارد بشرية لمختلف الإدارات والوظائف داخل المنظمة والمحافظة عليها وحثها على المشاركة في اتخاذ القرارات.
3. اهتمامها بدراسة البيئة الخارجية والداخلية ومتابعتها لمواجهة التقلبات البيئية ولتوفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات.
4. تسعى من خلال توفير الفرص والعروض والمغريات لاستقطاب الكفاءات والتي تعتبر ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد.
5. تسعى إدارة الموارد البشرية لخلق الموائمة بين الإدارة العليا والإفراد العاملين وبين العاملين أنفسهم وبين الإفراد وباقي الإدارات، هذا على

صعيد البيئة الداخلية، والموائمة الخارجية عندما تتمكن المنظمة من التكيّف مع متطلبات البيئة الخارجية.

6. تسعى من خلال التدريب إلى رفع كفاءة الإفراد في أداء وظائفهم مما ينعكس ذلك على الفرد أداءً وعلى المنظمة من خلال نوع المخرجات وكذلك على رفاهية الفرد في المجتمع.
7. الرقابة والمتابعة والإشراف تساعد إدارة الموارد البشرية على تكوين صورة عن أداء العاملين مما يمكنها من تقويم أدائهم ومعالجة الانحرافات والتلكؤات.
8. تسعى من خلال أنظمة الأجور والتحفيز إلى رفع الروح المعنوية لدى العامل ولخلق نوع من الاستقرار وكسب الو لاءات.
9. تساهم في التخطيط ورسم السياسات ووضع الإستراتيجيات الخاصة لها كإدارة وللمنظمة بصورة عامه.
10. تقوم بمتابعة العاملين في تطبيقهم للوائح والأنظمة والقوانين والتعليمات التي اعتمدتها الإدارة العليا في أداء وظائفهم.

مما تقدم أعلاه نستطيع أن نشتق تعريفاً إجرائيا مفاده الأتي:-

أنها الإدارة المسئولة عن توفير العاملين للمنظمة استقطاباً والإشراف عليهم إعداداً وتدريباً ورقابة ومتابعةً لرفع مستوى كفاءة الإفراد العاملين مما ينعكس ذلك على أداءهم وزيادة إنتاجية المنظمة وضمان رفاهية المجتمع، كما وتسعى لخلق الموائمة مع البيئة الخارجية من خلال مواجهة متغيراتها، إما الداخلية فتتم من خلال تصميم الوظائف وفض النزاعات وكسب ولاء الإفراد وخلق الشعور بالانتماء والاستقرار لديهم بغية تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

3- **رأس المال الفكري** " Intellectual capital ":-

يمتلك موضوع أدارة الموارد البشرية من الأهمية ما يجعله في مقدمة الموضوعات التي تشغل اهتمام المخططين الإداريين والساعين لرسم السياسات والاستراتيجيات المستقبلية لمنظمات الإعمال وللمجتمعات بصورة عامة، فهو يشكل تحدي لجميع المنظمات في مختلف الدول سواء كانت متقدمة أو نامية، وكيف لا والإنسان هو الوقود الفكري الذي يُمَكن عوامل الإنتاج الأخرى من الحركة والانطلاق والاندماج لتحقيق الرفاهية للجميع.

وكذلك برزت أهمية هذا العامل الإنتاجي المهم من حيث طبيعة موارده البشرية وما تمتلكه من مهارات متجددة ومتطورة بتطور المخزون الفكري للإنسان وتراكم الخبرة التجريبية إضافة إلى التباين في القدرات البدنية والفكرية والعقلية بين فرد وأخر. فالمخطط الإستراتيجي في منظمات الإعمال حريص على أستحصال الكفء والأقوى والأفضل في أداء الوظائف بمختلف المجالات لذلك كان من ضمن هذه التحديات هو الحصول على رأس المال الفكري والذي يمثل أثمن أصل من أصول تلك المنظمات لأنه كما أعتبره Brown, 1988 من حيث الأهمية بقوله (إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج).

ويخص رأس المال الفكري (أو المعرفي) رأس المال الموجود في منظمة ما والذي يركز على العوامل البشرية وخاصة الكفاءات ويقبل محاسبيا في هذا الإطار كل ما يقتصر على رأس المال الغير المادي ولا يرتبط بالأصول المادية.

إي البحث عن النخبة من الموارد البشرية والتي تساهم إسهاما حقيقيا في خلق نقلة نوعية في منظمات الإعمال سواء كان في مجال برئات الاختراع أو

الإبداع أو تقليص النفقات أو تحسين نوع المخرجات سلعية كانت أو خدمية...الخ بحيث يشكلون الميزة التنافسية الحقيقية لهذه المنظمة.

لذا يمكن إن نعرّف رأس المال الفكري على انه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمـــــة.

ويتكون رأس المال الفكري من عنصرين هما:-

- العنصر الأول: هو رأس المال البشري Human Capital وهي المعرفة المتخصصة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً.
- العنصر الثاني: هي الأصول الفكرية Intellectual Assets وهي المعرفة المكّوّرة وهي مستقلة عن شخص العامل وتمتلكها المنظمة [1].
- ويُعرّف رأس المال الفكري على أنه مجموعة من الأشخاص الذين يمتلكون المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بل والعالم بأسره [2].
- وكما عرف (hamel) عام 1994 رأس المال الفكري بأنه قدرة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها من تكامل مهارات مختلفة تساهم في زيادة القيمة ألمقدمة للمشترين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

---

(1) منتدى العز الثقافي ، تنمية واستثمار راس المال الفكري ، ص1 ، الانترنيت ، www.al3ez.net/vb

(2) عبد الرحمان بن احمد هيجان ، راس المال الفكري أستراتيجيه التحول من الفئه العامة إلى الفئه المميزه ، ص 5 ، الانترنيت ، www.ksv.edu.sa

(3) عادل حرحوش المفرجي ، احمد على صالح ، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظه عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،سنه 2003، ص 15.

- وكذلك عرفها (webster) عام 1995 على انه صفة للقياديين التحويليين تمثل قدراتهم على تحويل التقنية في البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمده طويلة [3].
- في حين عرّفه عاشور بأنه زيادة قدرة منظمات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات أنتاجها وخفض تكاليفها وباتجاهات مستحدثة وغير مسبوقة من خلال تقنية الإبداع والتعليم المؤسسي والاستثمار المتعاظم من البشر تدريباً وتعليماً.
- كما عرفها صالح بأنه يمثل نخبة من العاملين تستطيع أنتاج الأفكار الجديدة التي من خلالها تستطيع المنظمة أن توسع حصيلتها في السوق وتعظيم نقاط قوتها في مواقع قادرة على اقتناص ألفرصة المناسبة.
- وعرفها العنزي على انه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة (1).

ويُعدُّ Ralph Stayer والذي كان مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري منذ بداية التسعينات الميلادية حيث قال ((في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حلّ محل المصادر الطبيعية والنقد

(1) عادل حرحوش المفرجي ، احمد على صالح ، راش المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظه عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،سنه 2003، ص 16-17 .

(2) عبد الرحمن بن احمد هيجان ، رأس المال الفكري استراتيجيه التحول من الفئة العامة إلى الفئة المميزة ، ص 5 ، الانترنيت ، www.ksv.edu.sa

والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يُعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأغلى موجودات الشركات)) [2].

ومن خلال ما تقدم من تعاريف سابقة لرأس المال الفكري نلاحظ التباين في توصيفه فمنهم من ركز على الميزة التنافسية، والأخر ركز على مستوى الإبداع، وثالث ركز على كونها تحافظ على منظمات الإعمال في أجواء المنافسة السائدة، ورابع أكد على قدرتها على إنتاج أفكار جديدة تعاظم من نقاط القوه واقتناص الفرص وقد اشتركت التعاريف بمجموعة مشتركات منها:

1. التركيز على النخب ذات المؤهلات والقدرات العلمية والعقلية.
2. أن رأس المال الفكري هم الأشخاص الذين يمثلون ميزه تنافسيه يصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم.
3. يتكون من مجموعة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم.
4. يرمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير لأفكار قديمة يمكن إن تساهم في ألمحافظة على وضع الشركة التنافسية.
5. يسعى إلى توسيع الحصة السوقية للمنظمة وتعظيم نقاط القوة.
6. يقود إلى خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية مع تحسين إنتاجية المنظمة.
7. يقود إلى زيادة ألقدرة الإبداعية وجذب العملاء وتعزيز ولائهم ولا يتركز في مستوى إداري معين دون غيره.

8. لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يعتبر ضمن رأس المال الفكري ولا يتحدد في مستوى وظيفي معين.

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نضع تعريفاً إجرائياً مفاده:

أن رأس المال الفكري عبارة عن صفوة العاملين الذين يمتلكون قدرات عقلية ومهارات بحيث يكونوا قادرين على الإبداع وإنتاج أفكار جديدة قادرة على المحافظة على وضع الشركة التنافسي، وزيادة إنتاجيتها، وتقليل الكلف، وتعظيم نقاط القوه داخل المنظمة، ولا يُشترط توفر شهادة أكاديمية في رأس المال الفكري ولا تتحدد في مستوى أداري معين ساعين من خلال ذلك لاقتناص الفرص والمحافظة على العملاء.

4- **أدارة المعرفة** "Knowledge management":-

لقد استمدت أدارة المعرفة أهميتها من أهمية رأس المال الفكري الذي يُعد من أهم عناصر الإنتاج (العنصر البشري) والذي يمتلك ناصية المعارف وطرق دمج المعلومات والتجارب والخبرات وتحليلها، لإيجاد أسباب التقارب والتنافر والتلاقي والاتحاد أو الاختلاف، ليمكنه ذلك من أيجاد مُخترَع جديد كبراءة اختراع أو الدمج بين عنصرين أو أكثر لتسهيل عملية معينة أو لتطوير اختراع قديم أو زيادة فاعليته أو غيرها من النتائج التي تقود إليها المعرفة. وبما أن هذه الإمكانيات لا يُشترط وجودها في شخص معين أو فئة عمرية معينة أو مستوى تعليمي أو وظيفي معين هذا من جهة، وللآثار الايجابية التي يمكن أن تحققها هذه المعارف من جهة أخرى، لذا دعى ذلك المتخصصين في الفترة الأخيرة لغرض إيجاد أدارة مستقلة ضمن منظمات الإعمال وهي (أدارة المعرفة). تتمحور واجبات إدارة المعرفة في خزن وتجميع ومناقلة المعارف

والبحث عن الموهوبين ومتابعتهم وتشجيعهم وتدريبهم والمحافظة عليهم لما يشكلون من قيمة مادية وميزة تنافسية لهذه المنظمات وقد تباينت الآراء حول تحديد مفهوم محدد لإدارة المعرفة لحداثة هذه الإدارة من جهة، ولعدم اكتمال الصوره عن إلية عمل ووظائف هذه الإدارة من جهة أخرى، أو لأسباب يمكن أن تتضح مستقبلا لما يمكن أن تظهر من أثار ايجابية أو سلبية لوجودها.

وللتعرف على مفهوم إدارة المعرفة لابد من استيضاح حقيقة المعرفة وما تعنيه هذه المفردة:-

- المعرفة تُعرّف على أنها بيانات ومعلومات وإرشادات وأفكار يمتلكها المجتمع الإنساني يستفاد منها في توجيه السلوك البشري فردياً ومؤسسياً في مجالات النشاط الإنساني المختلفة.

وبذلك تُعد المعرفة حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات التي أصبحت في عصر الاتصالات سيلاً كبيراً ومتسارعاً من المعلومات والأرقام المتاحة إمام الجميع للحصول عليها وتتسم المعرفة من الناحية الاقتصادية بخصائص أصبحت تمثل الإطار الفكري لاقتصاد المعرفة ومن هذه الخصائص:-

- المعرفة لها قدرة على تخطي المسافات والحدود.
- أنها متواصلة البقاء لا تفنى بالانتقال من شخص لآخر، أي أنها موجودة في عدد غير متناه من دون الحاجة إلى أعادة إنتاجها.
- إنّ الانتفاع بالمعرفة لا يتوقف على مضمونها المجرد وإنما على مدى إسهام هذا المضمون في إيجاد الحلول لقضايا مجتمع معين [1].

---

(1) أحمد عمر الراوي ، الاقتصاد المعرفي وإمكانيات الوصول إلى مجتمع معرفي ، مجلة المدى ، ص 1،الانترنيت، www.almadapaper.com .

يصنف نانوكا وتاكيوشي (Nanoka and Takeuchi, (1995) المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما، المعرفة الصريحة (Knowledge Tacit) وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

والمعرفة الضمنية (Knowledge Explicit) وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي، إي إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي [2].

ويُستخدم مصطلح المعرفة من منظورات ثلاثة، فقد يُقصد به أن يكون الشخص في حالة من المعرفة المستمرة (a state of knowing) بمعنى أن يكون على بينة بالحقائق والطرق والأساليب والمبادئ المرتبطة بشئ ما، أي أن يعرف عن شـــيء، (know-about) من خلال الخبرة أو الدراسة أو كليهما.

ويركز هذا المنظور على معاونة الفرد في توسيع معرفته الشخصية واستخدامها طبقاً لاحتياجات المنظمة أي أنه يربط المعرفة بعملية التعلم في سياق اجتماعي داخل المنظمة.

- أما المنظور الثاني لاستخدام المصطلح فهو يشير إلى القدرة على الفعل بمعنى فهم وإدراك الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ العملية التي يمكن

---

(2) نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة.إدارة المعلومات في البيئة الرقمية ، المعارف والكفاءات والجودة ، وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات) بيروت 29 أكتوبر،1 نوفمبر2002 ، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003 ، ص 277

تطبيقها خلال القيام بعمل ما، إي أن يعرف كيف بالتزامن مع القيام بالعمل.

- في حين أن المنظور الثالث ينطلق من كون المعرفة هي الحقائق والطرق والأساليب والمبادئ التراكمية المصنفة، أي ما نطلق عليه جسر المعرفة والتي يمكن تنسيقها والحصول عليها في شكل كتب وأبحاث ومعادلات وبرمجيات وما شابه ذلك. أي أن هذا المنظور ينطلق من النظر إلى المعرفة باعتبارها شئ يمكن تخزينه وتصنيفه وإعداده للتداول باستخدام تكنولوجيا المعلومات [1].

ومما تقدم أعلاه نستطيع أن نشتق تعريفاً إجرائيا للمعرفة مفاده:

أن المعرفة هي القدرة على التوظيف المنطقي للعقل للوصول إلى نتائج جديدة كالابتكار أو التطوير أو التحديث أو الاطلاع على حقيقة معينه، من خلال الاعتماد على المعلومات أو البيانات أو نتيجة لتراكم التجارب والخبرات.

من الأسباب الرئيسية التي دعت لتوضيح المعرفة من خلال هذه المقدمة هو لفهم آلية عمل إدارة المعرفة من جهة، ولتقريب صورة الأخيرة كإدارة مستقلة.

ولقد تم تعريف إدارة المعرفة من قبل جامعة تكساس على أنها عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد من مستوى فهم العاملين لها وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها

---

(1) Maria Martensson، Acvitical review of knowledge management as a management tool، The Gauvwal of knowledge knowledge Management، vol 41 1999

المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويُسهّل عملية الاستفادة منها في حل مشاكل العمل وفي التعلم والتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات [1].

- وتعرف أدارة المعرفة بأنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الاستراتيجي [2].
- وتعرف إدارة المعرفة على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم، والتخطيط الإستراتيجي [3].

---

(2) محمد قاسم أحمد القريوتي ، أدارة المعرفة التنظيمية المفهوم والأساليب والإستراتيجيات ، الكويت ، سنه 2005، ص 5 ، الانترنيت ، www.philadelphia.edu.jo

(1) ريم الزامل ، أدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة ، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي العد 16، سنه 2003، الانترنيت ، www.al-jazirah.com .

(2) سعد مرزوق العتيبي ، أدارة المعرفة ، مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية ، ص 1 ، الانترنيت ، www.mmsec.com

(3) حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفة في منظمات الإعمال ، أثراء للنشر والتوزيع ،عمان -الأردن ، الطبعة الأولى 2008،ص 16.

- كما وتعرف أدارة المعرفة بأنها الاستراتيجيات والسياسات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المنظمة .

- وعُرّفت على أنها عملية السعي الحثيث ضمن عمل منهجي منظم للاستخدام الخلاق والفاعل للمعرفة وخلقها.

- في حين ركز آخرون على أن أدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة محفزة في المنظمة تسهل عملية الإبداع ونقل ومشاركة المعرفة، إي قدرة المنظمة على الاكتساب والاشتراك والانتفاع من المعرفة ولكي يمكنّها من الديمومة والنجاح وذلك بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة من القيادات العليا ذات الرؤية الثاقبة وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون.

- كما وتعرف على أنها عملية يقصد بها إبداع ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة.

- وقد عُرّفت على أنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من إي مكان في أنشطة الأعمال سواء كان في الوثاق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة قيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.

وقد يُعزى الاختلاف الحقيقي لمفهوم إدارة المعرفة إلى أن المهتمين بها ينتمون إلى حقول دراسية وعلمية ومعرفية متباينة، فنظرة عالم النفس تختلف عن المتخصص في علم الاجتماع وهما يختلفان عن المتخصصين في علم الاقتصاد وكذلك عن رؤية الإداري وهكذا.

وكذلك نرى اختلافا واضحا في الزوايا التي يُنظر إليها لمفهوم إدارة المعرفة، فمرة يُنظر لها على أنها عمل منهجي ومنظم ومرة يُنظر إليها كفكرة يجب أن تحفز وأن تنبعث لتشكل نقله نوعيه لتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، في حين عبّر عنها آخرون على أنها أفكار بحاجه إلى ترتيب ومناقلة وخزن وتنظيم للاستفادة منها، كما وينظر لها البعض الأخر على أنها رأس المال القائم على الأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، أي أنه في الاقتصاد الحديث العامل الأهم في إنتاج الثروة [1].

فهي أذن كما بيّنها المفهوم ثروة ورأس مال، كما هو الحال في باقي عوامل الإنتاج.

ومن خلال استعراضنا لمجموعة التعاريف نجد إن هناك مجموعة من المشتركات والتي تتمثل في :-

سعي أدارة المعرفة إلى تحقيق هدف التنظيم العام من خلال.

1. المساهمة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة يسهل إدارتها والتحكم بها.
2. تشجع الإبداع والابتكار والنشر والاكتشاف والاستخدام والتخزين للمعرفة.
3. تسعى لتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون.

---

(1) أحمد عمر الراوي، الاقتصاد المعرفي وإمكانيات الوصول إلى مجتمع معرفي، مجلة المدى، ص 1،الانترنيت www.almadapaper.com

4. إن المعرفة إما إن تكون فردية خاصة بأفراد معينين مكتسبة بالتعليم والخبرة أو مخزونة يستطيع استخدامها وقت الحاجة أو مشاعة يطلع عليها الجميع.

5. أغناء العمل وتعزيز الإنتاجية ورفع وتائر نموها.

6. لا تتعلق بفرد أو مستوى تعليمي أو ثقافي أو خبرة معينة.

7. عمل منهجي منظم يعتمد في بعض الأحيان على البيانات والمعلومات المتوفرة.

8. تسعى لاكتشاف العقول ألخلاقة ذات ألقدرة على ربط الأسباب واكتشاف النتائج لغاية اكتسابها والمحافظة عليها وتطويرها.

9. طاقات هي بمثابة أصول لا تقدر بثمن لما تحققه من ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد بالنسبة للمنظمات والمجتمع بنفس الوقت.

ومما تقدم أعلاه نستطيع أن نشتق تعريفاً إجرائيا لإدارة المعرفة مفاده:-

أنها الإدارة المسئولة عن تحفيز واكتشاف ونشر واستخدام وتوصيف وتخزين المعرفة وكذلك البحث عن النخب المميزة ذات الكفاءات من العامين والمحافظة عليها من اجل ضمان ديمومة نجاح المنظمة والعمل على زيادة ولاء الزبون، وتحفيز العاملين ليشكل ذلك قيمة مادية وتنافسية للمنظمات وللمجتمع.

5- **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية** "Strategic Human Resource Management":-

لقد كان للتطور الصناعي في عالم اليوم أثراً في ظهور منظمات عملاقة ذات فروع متعددة يعمل ضمنها الآلاف من العاملين وفي مختلف المجالات والقطاعات. لذلك لم يعد المدير في المنظمة كما كان سابقاً قادراً على الإشراف على كافة الأنشطة والفعاليات بصورة مباشرة ولذلك كان من نتائج هذه التطورات بروز التخصص كظاهرة ملازمة لتوسع وتعقيد هذه الإعمال. لذلك انصَبت الدراسات على عامل مهم من عوامل الإنتاج إن لم يكن أكثرها أهمية (العنصر البشري) فبرزت خلال الفترة الزمنية ألملازمة لحركة الثورة الصناعية أدارة تهتم وتتخصص بشؤون العاملين ولو بشكل مبسط في بداياتها وباتساع المهام والوظائف المناطة بها رافق ذلك تطور في مسميات تلك الإدارة. فكانت إدارة العاملين، إدارة الإفراد، إدارة الموارد البشرية، وصولا إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتجية والتي تُعنى بالموارد البشرية في البيئتين الداخلية أعداداً وتدريباً وتأهيلا وتطويراً... والخارجية من خلال متابعة حركة السوق والبحث عن أسواق العمالة الجيدة ذات التكاليف القليلة والتي تعتبر ميزة تنافسية غير قابله للتقليد. وللتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية ألإستراتيجية ينبغي تفكيك هذه العبارة إلى مصطلحاتها للوصول إلى الفهم الحقيقي لها والى آلية عملها.

فالإدارة كمفهوم والذي تطرقنا سلفاً في بيانه والذي يعني ببساطة ألقدرة على تحويل عناصر الإنتاج (المال، البشر، الموارد الطبيعية، التقنيات) باتجاه نقطة معينة، غاية ذلك تحقيق الهدف الذي اجتمعت من أجله هذه العناصر

وكذلك فأن أدار الشيء أي حوّل وجهته، لذلك يمكن القول على أن الإدارة هي علم وفن ومهنة تحويل عوامل الإنتاج نحو هدف محدد.

إما بالنسبة لمصطلح مورد أو موارد فأن الوصف جاء أبلغ ما يمكن لإعطاء صورة عن آلية عمل هذه الإدارة، فلو نظرنا بإمعان للمصطلح، سنجد أنه ذا بعد استراتيجي خارجي وداخلي، فأن هذه الإدارة مسئولة عن إرواء ظمأ المنظمة من (العنصر البشري) والتي هي بأمس الحاجة إليه لإدارة عوامل الإنتاج المتبقية لتحقيق أهداف وغايات تأسيس أي تنظيم كان وبالتأكيد فأن الإرواء بالمعين الصافي لا يتماثل مع الإرواء بالماء الذي لا يحمل نفس الصفات لذلك كان نجاح هذه الإدارة مرهون في استحصال أنواع من العناصر البشرية ذات مهارات وخبرات وقدرات عالية، فإدارة الموارد البشرية قادرة على بلوغ النبع الصافي من الموارد البشرية في البيئة الخارجية والمحافظة عليها وإعدادها وتأهيلها في البيئة الداخلية.

إما بخصوص مصطلح ألإستراتيجية فقد أستخدم في الأدبيات ألحديثة بشكل واسع وخصوصاً في الأدبيات الإدارية بعد التطور الحاصل في المفاهيم والمهام والوظائف التي تقوم بها الإدارات في مختلف القطاعات، فتغيّر المستويات الفكرية وأنماطها، وأنواع التقنيات المستخدمة، وطرق تنفيذ الإعمال وأدائها.... جعل من استخدام مصطلح ألإستراتيجية والتفكير الإستراتيجي، التخطيط الإستراتيجي وغيرها مما يلحق بذلك، ضرورة لتحديد أنماط التفكير ألحديثة رغم أن الكثير من الباحثين لم يتفقوا على تحديد مفهوم شامل ومحدد للإستراتيجية.

فالإستراتيجية كمفردة اشتقت من كلمة يونانية (Strategos) أي فن القيادة لذا فهي ترتبط بالمهام العسكرية ولقد عرفها قاموس وستر بأنها (علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها) ومن ثم تعددت استخداماتها في كافة العلوم الاجتماعية والإدارية والسياسية وغيرها. فمنهم من عرّفها على أنها الغايات ذات الطبيعة الأساسية، ومنهم من قال بأنها تحديد الأهداف والغايات بعيدة المدى مع تخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف والغايات(1).

- ولقد عرفها علماء الإدارة على أنها الطريق الدائمة التي يسير عليها الإنسان في حياته، والإنسان يحتاج دائما إلى الاستراتيجيات في مواقف مختلفة من حياته، فهو يحتاجها للحوار مع أبنائه، أو لعرض خدماته على العملاء، لتوزيع وقته بين مشاغله اليومية .... ويمكن تحديد ثلاث عمليات أساسية للإستراتيجيات الناجحة هي:-

1. تحديد الهدف.
2. العمل على تحقيق الهدف.
3. المرونة [2].

- ولقد عرفها (Porten) بأنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون وأن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية تمثل خليط من الأهداف.

---

(1) أكرم السالم، الإدارة الإستراتيجية استخدامات متعددة ودور حيوي متجدد،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ،2008، الانترنيت www.hrdiscussion.com

(1) محمد سعيد العولقي، إستراتيجيه النجاح في الحياة، مجله الإسلام اليوم،الانترنيت، ص 1، 2006 ، الانترنيت www.islantoday.net

- ولقد عرفها (Ansoff) بأنها تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوئها تحدد نوعية الإعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من وراءه لتحقيق غاياتها وأهدافها [1].

- كما عرفها الدكتور إبراهيم منيف في كتابه (تطور الفكر الإداري المعاصر) هي أسلوب تفكير أبداعي وابتكاري يدخل فيه عامل التخطيط والتنفيذ معاً في سبيل تحسين نوعية وجودة المنتج أو في أسلوب خدمة المستهلك.

- لذلك تمتاز الإستراتيجية بسمتين أساسيتين كما يقول ميتز بيرج (H.mentzberge):

1. أنها متقدمة على الأنشطة التي تضيفها أي أن البعد المعرفي أسبق في النشاط منها وأنها تتطور بشكل واعي وهادف، أي أن المضمون المعرفي الواعي هو الأبرز خلاف الاستجابة العفوية.
2. أن المعرفة (Knowledge) كموضوع يأتي بالأساليب والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة التي تحقق ميزه متجددة مستدامة في السوق [2].

وعُرّف التخطيط الاستراتيجي بحلقة الوصل بين التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، فهو عملية منظمة تقود لتحديد الرؤية

---

(2) صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 136.

(3) حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص90.

المستقبليــــة للمنظمـــــة وأهدافهــــــا الإســتراتيجية، وكيفيـة تحقيـق هـذه الأهداف [1].

ويُعرّف على انه عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات الموضوعة، ويمثل العملية التخطيطية طويلة المدى التي يتم إعدادها بصور رسمية لتحقيق أهداف المنظمة.

ويشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات الضرورية لممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والقيام بالتنبؤات الدقيقة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المناسبة بالسرعة المطلوبة.

وعلى هذا فالتفكير الإستراتيجي يفرز إستراتيجية ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وأغراض المنظمة والموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل التنظيم وكيفية الاستفادة من مواردها النادرة، وبعبارة أخرى يفرز انجح إستراتيجية يمكن للمنظمة صياغتها وتنفيذها ويقوم التفكير الإستراتيجي على مجموعة من الرؤى التي تم الاتفاق عليها وتقوم على إتباع إطار منهجي يتجه نحو المستقبل، ويتمكن المفكر من خلاله توجيه المنظمة بدءًا من الانتقال من العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على

---

(1) عبد الرحمن بن احمد صائغ، مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومبرراته، المجلة الالكترونية الاقتصاديه، العدد 5346، سنه 2008، الانترنيت http://www.aleqt.com

تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بما يحقق في النهاية توجهًا فاعلاً بصورة أفضل للمنظمة.

هذا التفكير يكون موجهًا للمستقبل مع عدم إهمال الماضي وإدراك الواقع الذي تقف فيه المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تجنب أخطاء الماضي [1].

فالتخطيط الإستراتيجي يُعطي القائد أدوات التخطيط وإقامة المشاريع. أما الفكر الإستراتيجي فهو منهجية تفكير تضمن حسن استخدام أدوات بشكل بارع بخلاف التخطيط الإستراتيجي [2].

ولكي يتميّز التفكير الاستراتيجي عن التخطيط الاستراتيجي لا بد من توضيح الفرو قات التالية وهي فورقات بين العمل ألاستباقي والعمل الاستدراكي اللاحق، بين المبادرة والاستجابة، بين الاستشراف من خلال المؤشرات ومعالجة النتائج بعد وقوع الحدث، ويّعرف التفكير الاستراتيجي على أنه العملية الذهنية التي تنطوي على التحسب لتوقع التغير في المعطيات والبيئة المحيطة بالعمليات الاقتصادية أو الأعمال والأنشطة جراء التغير في المستوى التقني أو الفني أو الابتكارات الممكنة خلال مدى زمني مستقبلي.

وتتمثل المكونات الأساسية للتفكير الإستراتيجي في:-

---

(1) التفكير الإستراتيجي، برامج الإدارة العليا، ص 7، الانترنيت http://www.caoa.gov.eg

(2) جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مطابع أم القرى، مصر، المنصورة، سنه 1437هـ، الطبعة الأولى، ص 25 .

1. المنظور النظامي القيمي: يتّبع التفكير الاستراتيجي نظام قيم ذهنية محددة ترسم معالم التوجهات الإستراتيجية في البيئة الاقتصادية وتحكم تطور الأعمال والأنشطة، وتكون مرتبطة ببعضها البعض.
2. البحث عن النوايا: يركز التفكير الاستراتيجي على مؤشرات تغير نوايا القوى المنتجة واتجاهات الإنتاج والضغوط الاقتصادية والمالية التي يمكن إن تفرض تغير ظروف بيئة الأعمال.
3. اقتناص الفرص بذكاء: يعمل التفكير الاستراتيجي على أعادة الموضع الاستراتيجي للمنظمات الكبرى لكي تواجه المتغيرات بفاعلية وقدرة، وتحمي مصالحها في مواجهة المنافسة والتحديات.
4. الاهتمام بالزمن: يهتم التفكير الاستراتيجي بعناصر الزمن وتغير الأوقات وتأثير تفكير الأجيال المتعاقبة ومدى انعكاسها على الابتكارات والانجازات وتطبيقات العلوم على تطور المنتجات وأسعارها وكلف الإنتاج وتسعيرها ودراسة المؤشرات وأثرها على المنظمات الكبرى.
5. تلمّس الفرضيات: يركز التفكير الاستراتيجي على الفرضيات ويبني عليها احتمالات التغير والتغيير في الظروف الاقتصادية والإنتاجية واتجاهات المنافسة ومدى تأثير كل ذلك على وضع المنظمة الكبرى ومستقبل عملياتها وحدّة التنافس وتأثيره عليها.

فالتفكير الاستراتيجي يتعلق بالوقاية من اثر التغيرات من خلال التفكير الاستشرافي أو الاستباقي للاحتمالات من خلال تعوّد قراءة المؤشرات وتوقع نوايا التغيير والتغير في السلوك الاقتصادي للمجموعات والقطاعات والقوى

لإنتاجية المتعددة، وهو أسلوب إدارة اقتصادية وإنتاجية لا غنى عنه للمنظمات لكبرى والشركات الطامحة لضمان البقاء في عالم اقتصادي متغير وشديد لمنافسة.

والتفكير الاستراتيجي مبني على فكرة داروين القائلة " البقاء ليس لأقوى لكائنات ولا لأكثرها ذكاءً ولكن لأبرعها استجابة للتغيير " لذا يعد التفكير لاستراتيجي منهج متقدم لتطوير الأعمال (1).

من خلال استعراض مجموعة التعاريف نجد أن هناك اختلافات بين لتفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، وقد يتوهم البعض أنهما مفهومين متشابهين. فالأول ناتج عن تراكم الخبرات التي تساهم في تنمية قدرات ومهارات المفكر الإستراتيجي أما التخطيط الإستراتيجي فيأتي من فهم لمخطط لرسالة وأهداف المنظمة الرئيسية وكذلك صياغة الاستراتيجيات لتحقيق الرسالة والغاية واختيار طريقة لتخصيص موارد المنظمة لتنفيذ ستراتيجياتها. لذلك نجد إن مجموعة التعاريف المتعلقة بالإستراتيجية تشترك في:-

- أنها خطة أو مجموعة خطط طويلة الأجل.
- تساهم في رسم سياسات المنظمة وتحدد غايتها وأهدافها.
- تساهم في تطوير هياكل المنظمة من خلال توصيف وتحديد الموارد اللازمة لها على المدى البعيد.

---

(1) عبد الله بن محمد الرشيد ، التفكير الاستراتيجي ، منهج متقدم لتطوير الإعمال والإنشاء ، سنه 2009 ، الانترنيت http://ar.netlog.com/go

- تحدد ملامحها من خلال أنماط التفكير الإبداعية لدى المفكر الاستراتيجي.
- تنشأ عن امتلاك تصورات عن البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الإعمال.
- يلعب التنبؤ العلمي المستند على بيانات ومعلومات دقيقه دور في تحديد أطر الإستراتيجيات ألعامة لمنظمات الإعمال.
- تمتاز بالمرونة لمواجهة التقلبات والإحداث الطارئة.

مما تقدم أعلاه يمكن أن نشتق للإستراتيجية تعريفاً إجرائيا مفاده:-

أنها عملية تنبؤية علمية إبداعية طويلة الأمد تستند على بيانات ومعلومات وخبرات عن البيئة الداخلية والخارجية والتي يُحدد من خلالها نوع الوظائف وتوفير الموارد الكافية لتنفيذها في سبيل تحقيق أهداف وغايات منظمات الإعمال وتمكينها من مواجهة الظروف الطارئة التي تحدث نتيجة للتقلبات في البيئتين الداخلية والخارجية.

- – من ذلك يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية ألإستراتيجية على أنها الإدارة المسئولة عن تحقيق الموائمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق الموائمة بين الفرد والمنظمة والفرد والبيئة [1].
- كما وتعرف على أنها مجموعة من السياسات والممارسات أو الأنشطة والوظائف المتعلقة بالموارد البشرية والتي تهدف لإدارتها بفاعلية من أجل تحقيق أهداف الفرد من خلال الأجر، الأمان الوظيفي، التأمين..

---

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، أدارة الموارد البشرية، دار حامد للطباعة، عمان،الطبعة الأولى، 1999، ص 20.

والمنظمة من خلال المنافسة والبقاء والإرباح .... والمجتمع من خلال تحقيق أهداف خطة التنمية ألاقتصادية والاجتماعية.

وتبرز أهمية الموارد البشرية ألإستراتيجية من خلال مشاركة الإدارة العليا في تحديد الغايات والأهداف والمساهمة في توجيه مسار العمل في المنظمة ورسم الخطط طويلة الأجل وامتلاكها للمرونة الكافية في مواجهة حركة السوق والتقلبات في البيئة الداخلية والخارجية، إي مواجهة عدم التأكد في كلتا البيئتين (1).

وكذلك الفهم الواعي للبيئتين الداخلية والخارجية والسعي لتحقيق الموائمة في كلتيهما من خلال التكيّف للمتطلبات البيئية خارجاً وخلق موائمة بين الفرد والوظيفة والمنظمة، والوظيفة والجماعات، والفرد مع الجماعة، والجماعة مع المنظمة (2).

كما وتساهم في وضع التوصيف الدقيق للوظائف وتحديد شاغليها مع مراقبة وتوجيه وإعداد وتقييم وتدريب الإفراد مما ينعكس ذلك على أدائهم في منظمات الإعمال وطرح كفاءات ذات خبرة عالية للمجتمع. كذلك تساهم في توفير متطلبات تحسين الأداء من خلال توفير عمالة ذات قدرات عقلية وكفاءات علمية تعتبر كميزة تنافسية للمنظمة غير قابلة للتقليد وتساهم في

(1) حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية، 2008، ص1، www.caoa.gov.eg

(2) سنان الموسوي، أدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها مدخل استراتيجي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2000 ، ص 30-31.

تدعيم قدرة المنظمة من خلال تقويم الأداء في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الإفراد والمحافظة على الكفء منهم وتطوير وتقديم البدائل المتاحة للأداء الأضعف، كما وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة في زيادة الإنتاجية والاستمرارية والمنافسة والجودة والربحية وأهداف الفرد من خلال الأجور والتأمين وغيرها.

مما تقدم أعلاه يمكن أن نضع لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعريفاً إجرائيا مفاده:-

بأنها الإدارة المسئولة عن وضع الخطط والأهداف والاستراتيجيات القصيرة والطويلة الأجل للموارد البشرية، من خلال التوصيف الدقيق للوظائف وتحديد شاغليها وإعداد الدورات التدريبية والتأهيل لهم وخلق الموائمة بين الإفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء، لضمان تحقيق أهداف المنظمة والإفراد، والبحث عن بدائل جيده من خلال وضع سياسات وآليات جذب تكفل استقطاب الكفاءات ذات القدرات العقلية والعلمية والجسدية لخلق ميزه تنافسيه قادرة على مواجهة التقلبات والانحرافات في البيئة الداخلية والخارجية.

6- **القيادة** "Leadership" :-

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفه، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدّره لكافة الأنشطة، ولقدم هذا المصطلح وتطور وتعدد وتقلص وتوسع مهامه، أضافه إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، فمفاهيم الحرية، الديمقراطية، الاشتراكية ...الخ جعلت من اختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً.

- والقيادة اصطلاحا عُرفت في معجم لسان العرب هي (القوَد) نقيض السّوَق : يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ويمكن أن نستشف من هذا التعريف إن القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة.
- وقد عُرفت القيادة على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارها.
- وقد عرّفها بعض العلماء الذين اهتموا بدراسة القيادة على أنها مركز أو وضع رسمي يضفي على شخص معين في مؤسسة أو منشأة أو تنظيم معين.
- كما عُرفت على أنها مجموعة السمات والقدرات التي تجعل من شخص معين صالحاً للقيادة الإدارية.
- كما وعرفت على أنها تلك ألوجهة التي تركز في تفسيرها لظاهرة القيادة على الشخص الذي يتولى القيادة نفسه.

ولقد عُرفت القيادة أيضاً على أنها قدرت تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبّراً عن أمالهم و طموحاتهم مما يتيح له ألقدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً.

ولقد عُرفت القيادة على أنها تفاعل بين شخصية القائد والإتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم والجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وغير ذلك من خصائص الجماعة، والمواقف التي تواجهها الجماعة، كل ذلك في إطار من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له وإدراك

القائد لهؤلاء الآخرين والإدراك المشترك بين القائد والآخرين للجماعة والموقف.

ومن خلال ملاحظة التعاريف الأنفة الذكر يمكن أن نلاحظ مجموعة مشتركات هي: -

1. وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية، عقلية، بدنية.
2. وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها.
3. وجود تابعين مقتنعين بالأهداف والمشتركات فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم.
4. وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم.
5. نتاج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل فالقيادة حصيلة جهدهما.
6. يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الإتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف.
7. إتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.

مما تقدم أعلاه نشتق تعريفاً إجرائيا مفاده :-

أن القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجتمع من أجلها الجميع.

المبحث الثاني

القيادة الإدارية الأسس والنظريات :-

لا شك أن سر تقدم الدول وأسباب نجاحها في عالمنا اليوم يرجع إلى مجموعة من العوامل اجتمعت فكانت مساهماتها وبصماتها واضحة تخلق نوع من التمايز في القدرات والإمكانيات بين الدول. فوجود قيادات إدارية واعية لمهامها ولقواعد وأنظمة لإدارة العلمية الحديثة والتي مكنتها من التحكم بعوامل الإنتاج للوصول إلى مانحن عليه اليوم من عالم متقدم ودول نامية ودول العالم الثالث أو مادون... فلم تأت هذه التقسيمات بشكل عفوي أو نتيجةً للصدفة وإنما أسهمت الفوارق الاقتصادية و البنيوية و الاجتماعية والثقافية والعلمية في خلق نوع من التمايز كحقيقة لا يمكن تجاهلها. فعملية الإنتاج (Management Process) السلعي / الخدمي) تتضمن عدة عناصر على المدير تنفيذها، وتعتبر حلقات مترابطة لا يمكن فصل بعضها عن بعض وأن امتلكت الاستقلالية بذاتها ولهذا فهي تجتمع كلها مع باقي عوامل الإنتاج لتحقيق هدف وجود أي تنظيم وتنحصر الوظائف الإدارية في خمسة وظائف رئيسية هي:-

1. التخطيط (Planning).
2. التنظيم (Organizing).
3. التوظيف (Staffing).
4. التوجيه (Directing).
5. الرقابة (Controlling).

ويعد التوجيه من أهم العناصر التي تحافظ على ضمان سير العناصر الباقية كما خُطط لها ولأنه يعتمد على ثلاث مهام رئيسية هي القيادة

وتعد Motivation والتحفيز Communications والاتصالات Leadership

القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل عوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها ...الخ ولم تتهيأ القيادة الإدارية الناجحة، فمما لاشك فيه أن هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل، مما يسبب إرباك في حركة العمل وسينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق أهدافه.

لقد أصبح لموضوع القيادة أهمية كبيرة، خاصة في الوقت الحاضر، وقد تطورت أساليبها بتطور المجتمعات وتُظهر الدراسات والأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة، أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المُتبع ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون الكامل بينهم وفهم هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف.

كما أن القيادة يمكن تنميتها، وتنمية ممارستها بأسلوب علمي متى عُرفت عناصرها وأنماطها ومقوماتها وحلّلت الظروف المحيطة بالموقف أو الهدف الذي تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

لذلك ومع بروز أهمية هذه الوظيفة وللأثر الفاعل الذي يمكن أن تتركه في مختلف المجالات أصبحت الحاجة مُلحّة للحصول على قائد إداري يتحلى بصفتين رئيسيتين هي ألقدره على استيعاب الآخرين والتأثير فيهم والمعرفة الكاملة بأنماط وقوانين وأهداف العمل أي الملكات الشخصية للفرد نفسه، إضافة إلى معرفته بطرق الإدارة الحديثة لذلك نسعى من خلال هذا المبحث إلى

بيان حركة القيادة التاريخية، صفات القائد، الفروق الأساسية بين القائد والمدير والرئيس، وأهم أنماط القيادة، والنظريات الأساسية المتعلقة بالأخير.

حركة القيادة التاريخية:

بلا شك إن ما وصل ألينا عن التأريخ القديم للقيادة كان واضحاً فالنظرة للقائد تقوم على مبدأ الملك، والإله، والمسّير والمسيطر على كل الأمور والموجّه لتحركاتها والمرشد لقراراتها، أصاب وان أخطاء، حكيم في كل ما يقول وقد وصلت الحالة إلى استخفاف القادة لعقول المنقادين إليهم بدعوتهم لعبوديتهم وتأليههم أمثال فرعون وغيره في التاريخ القديم والحديث !!!.

فنظرة (أفلاطون) عن المدينة الفاضلة بأنها تلك المدينة التي تتألف من أولئك الذين يعرفون. فالمعرفة هي الأساس الصحيح الأوحد ولا مدينة إلا بالعلم ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة. مدينة تقوم على التكافل والتضامن، لا على الخوف والقهر. الكل فيها يُدرك إمكاناته وصلاحياته وواجباته والقائد هو العارف الحكيم الفيلسوف الذي تقترن لديه الفلسفة بالعقل والعدل، ومحورها الفضيلة قولاً وفكرًا وفعلاً [1].

لذلك كانت نظرة أفلاطون متفائلة متفلسفة يحكمها شعور العالم الفاضل ذو الحس المرهف الذي تحدد أفكاره مجموعة من القيم الإنسانية التي تنظر إلى القائد على انه فرد من المجتمع يخرج من خلالهم ما يميزه عنهم معرفته وعلمه وعقله وقدرته على استيعاب الآخرين... فأن تميز عنهم ولكنه بالتالي سيرشدهم إلى ما ينفعهم ويمنعهم عما يضرهم.

---

(1) دين كيث سايمنتن ، ترجمه شاكر عبد الحميد ، العبقرية والإبداع والقيادة ، مجله عالم المعرفة ، العدد 176، الكويت ، سنه 1993 ، ص 52 ،

وقد اختلفت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقيادة فمنهم من صنفها من الدرجة الأولى وهم الصينيون حسب ترتيب البشر واليابانيون الذين كانوا يحرمون النظر للإمبراطور القائد أما بالنسبة للرومان فأمنوا بالديمقراطية وحكم الشعب وليس الإمبراطور سوى وكيل للشعب وعموما فقد تباينت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقائد.

لذلك لم تتعد شخصية القائد كونه أسطوري ذو معرفة خاصة خارجة عن نمط تفكير الجميع وتتفجر عنه العبقرية حتى في أخطائه.

تعد بداية الثورة الصناعية نقلة نوعية في الرؤية العامة للموارد البشرية عموماً و للقيادات خصوصاً في تلك الفترة فهي مرحلة هجينة تحمل في طياتها تلك النظرة القديمة لمفهوم القائد و محاولة ارتداء ثوب الحداثة لا لشيء ولكن لظروف الفترة من خلال توسيع المعارف والمهام الإدارية وتعددها من جهة و كذلك أتساع الإعمال وأنماطها من جهة أخرى وغيرها من الأسباب التي فرضت على المالك طلب الاستشارة والعون والمساعدة في أداء وظائفه ساعياً بذلك لتحقيق أهداف التنظيم بصورة عامة.

فحركة الإدارة العلمية وما قبلها فرضت نوع جديد من التعامل ظهر بدايةً في كتابات (اندرو في عام 1835) في كتابه (فلسفه التصنيع) ولقد سبقه في ذلك المضمار (روبرت أون في عام 1771) ونظرته الجديدة كقيادي حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساس وكذلك كتابات (أدم سميث في عام 1776) في كتابه ثورة الشعوب مروراً (بفردريك تايلور) الأب الحقيقي إلى حركة الإدارة العلمية وصولا إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي نادت بالمشاركة والموائمة بين جميع الإطراف أفراداً وجماعات وقيادات على حد سواء وأن تركيز حركة الإدارة العلمية على التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة، ونطاق

الإشراف، اجتمعت هذه المدارس لتنتج لنا نظرية X، Y وصولا إلى نظرية Z اليابانية التشاركية وغيرها [1].

برزت بعد ذلك مدرسة أدارة الموارد البشرية الحديثة والتي جاءت بمفاهيم متعددة حول العاملين والقيادات وطريقة التعامل معها فنظرتهم إلى القيادة على أنها المسئولة عن توجيه الإفراد العاملين باتجاه أداء إعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل [2]. لذلك يرى (ألنعيمي، 2006) في كتابه المدير القائد والمفكر الإستراتيجي أن مفهوم القائد الاستراتيجي يرتبط بالدور الذي يمارسه في التأثير على الآخرين وقيادته لهم لاستناده إلى حالات تحقيق التفاعل والرضا بين الإفراد والمجموعات إلى جانب توفير الإمكانات والمستلزمات المطلوبة التي تعينهم على أنجاز الأهداف المشتركة. ويتركز مفهوم القيادة الإدارية غالباً بالدور الإنساني والمساهمة في تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة أو الإفراد في المجموعات وفرق العمل [3].

مما تقدم يمكن القول أن القيادة في رحلتها التاريخية تحركت بثلاث مراحل رئيسية:-

---

(1) سنان الموسوي ، أدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار الحامد للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى، سنه 2000، ص 22-23-24-25 .

(2) خالد عبد الرحيم إلهيتي، أداره الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، سنه 2000، ص 29.

(1) صلاح عبد القادر ألنعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، دار أثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنه 2008، ص 15.

1. مرحله ما قبل الثورة الصناعية وامتازت هذه الفترة للقائد بالنظرة الطقوسية، العبودية والدكتاتورية والتسلطية والعبقرية والمُسددة من قبل السماء فهي لا تخطأ وأن أخطأت فهي لا تتعدى الرشد والصواب.

2. مرحلة الثورة الصناعية وهي مرحلة هجينة لم تخلو من الصفات المذكورة في المرحلة الأولى ولكن ضغوط الانفتاح واتساع وتطور الأعمال والمهام فرض عليها نوع من المرونة وطلب المشورة والمحاورة وخلق نوع من المشاركة أي مرحلة المزج بين الدكتاتورية والديمقراطية.

3. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية وقد تفجرت الإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدارس نتج عنها فكرة أو نظرة جديدة للقيادة وقدراتها وفاعليتها من خلال قدرة القائد على الاندماج والتعايش والتأثير ومشاركة الآخرين في أعمالهم وأرائهم فظهور فكرة القائد الميداني والقائد التحولي والقائد الفاعل والقائد الرشيد والتي كانت من نتاج هذه المراحل أي إنها بحداثتها أكّدت على الدور الإنساني ألتشاركي للمعرفة مع الآخرين لخلق قيادة إدارية فاعلة.

من كل ذلك يمكن القول انه ليس من الضروري أن تخلو أي مرحلة من تلك المراحل من تداخلات مع ما سبقها، أي أن مرحلة ما قبل الثورة الصناعية مثلا والتي امتازت بالدكتاتورية ليس من الضروري أن تخلو من ممارسات ديمقراطية أو تشاركيه ولكن ما كان سائد في تلك المراحل هو ما ذكر كملخص للمراحل التاريخية المذكورة أعلاه كما إن المرحلة التي نعيشها اليوم وما تحمله في طياتها من شعارات حقوق الإنسان والديمقراطية وحرية التعبير، إلا أنها أنجبت قيادات دكتاتورية أساءت من حيث تشعر أو لاتشعر إلى المفاهيم الإنسانية الراقية متمثلة في المشاركة وحرية التعبير والإبداع.

المدير والقائد والرئيس وأوجه التشابه والاختلاف :-

تكمن بوادر معرفة الأشياء من فهم مسمياتها فالتسمية دليل على معرفة المواصفات وطرق العمل واليات الحصول على هذه التسمية والصلاحيات الممنوحة لكل واحد منها ولان مدار البحث يصب حول القيادة الإدارية الفاعلة وما يمكن أن تقدمه من تطوير ونقلة نوعيه لإدارة الموارد البشرية والسعي لتفعيل أدائها في منظمات الإعمال.

فقد تشترك هذه المصطلحات بمجموعة صفات تجعلها متقاربة إلى حد ما فيما بينها من حيث يصعب التمييز بينها رغم وجود تلك الخطوط البسيطة التي تعتبر نقاط الاختلاف فيما بين تلك الوظائف الثلاثة ولكن الخلط لم يأت من فراغ لان المشتركات كثيرة، فلا تتحقق أي واحده منها إلا من خلال زعامة الجماعة وأن تمتلك القرار النهائي وتمتلك سلطة قانونية، تخويلية، فوقية، مردودة المادي أعلى من غيره و يمتلك حق التصرف والقرار فيما هو دونه وهكذا.

فالرئاسة نشاط خاص بمباشرة مهام وظائف التنظيم اعتماداً على السلطة الرسمية الممنوحة لها من سلطة أعلى وغالباً ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء فكأن الرئاسة تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه، الذين يصدر إليهم الأوامر في حدود السلطات، وعليهم الالتزام، وأن خالفوا تعرضوا للمسائلة، فالرئيس مفروض على الجماعة ويتقبل الأعضاء رئاسته وسلطاته خوفاً من العقاب (1).

أما ما يميز القائد الإداري عن المدير يتركز في جانبين أساسيين هما:-

---

(1)عبد الرحمن الدويرج ، القيادة ، منتديات مهارات النجاح للتنمية البشرية ، سنه 2000، الانترنيت www.sst5.com

أ- قوه العلاقة والروابط الإنسانية بين القائد والآخرين (التابعين / المرؤوسين) ويأتي ذلك من اهتمام القائد بمهارة التفاعل الإنساني وبناء العلاقات الاجتماعية بالاستناد إلى أسس العمل الجماعي والأهداف المشتركة.

ب- أسلوب القيادة إذ لا يستند القائد غالباً إلى السلطة الرسمية مثلما يفعل المدير وهو يعتمد على قدراته الشخصية في التعامل مع الآخرين وكسب قناعاتهم لتنفيذ الأهداف التي يسعى لتحقيقها [1].

لذلك برزت عدة مصطلحات ملازمه لمصطلح القيادة كالقيادة الرشيدة، القيادة الفاعلة، القيادة التحويلية وغيرها. فالقيادة التحويلية (Burns, 1978,Bass 1990) كأساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. ويعتبر(Burns 1978) في كتابه القيادة، أول من أستخدم هذا التعبير للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج المرجوة. وعرف (1978:20) Burns القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الأخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق". وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقيه مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass, 1985) ويبدأ سلوك القيادة التحويلية من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس من تبادل المصالح مع

(1) صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، مصدر سابق، ص 101 .

المرؤوسين، أي أن النمط الرئيس للقيادة التحويلية هو تبادل المنفعة بين الرئيس والمرؤوسين ([1]).

وقد تتلخص مواصفات القائد بشكل عام:-

1. الذكاء الميداني.
2. القدرة على اتخاذ القرار.
3. الثقة بالنفس.
4. الصدق والأمانة.
5. الإمكانيات الجماعية ([2]).

وتتمثل كذلك مواصفات القائد في :-

1. الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
2. الحفز الالهامى: أي تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي.

---

(2) سعد بن مرزوق العتيبي ، دور القيادة التحويلية في أدارة التغيير ، ورقه عمل للملتقى الإداري الثالث أدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري ، جامعه الملك سعود ، كليه العلوم الاداريه ، الرياض ، سنه 1426 هـ ، ص 5-6 .

(1) علي الحسناوي، القيادة كإحدى ضروريات الإبداع ، مجلة النبأ، الانترنيت ، ص 1 ، www.annabaa.org

3. الاستثارة الفكرية: أي التشجيع في حل المشاكل والبحث عن أفكار جديدة ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

4. الاعتبار الفردي: أي الاستماع بلطف وأن يولى اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين [1].

أما الفرق بين القيادة والإدارة على الرغم من كونهما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من اختيار المطلوب وفق معايير وأسس معينه فيمكن أن نحصره في عدة جوانب :-

1. الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ بينما الحديث عن الإدارة لم بيداء إلا في العقود الأخيرة.
2. تركز الإدارة على عدة عمليات رئيسيه (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف، ألرقابة) بينما تركز القيادة على (تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية ، التحفيز وشد الهمم).
3. القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
4. تهتم القيادة بالكليات (اختيار العمل الصحيح) بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار الطريق الصحيح للعمل) [2].

---

(2) سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في أدارة التغيير، مصدر سابق ، ص 7-8 .

(1) أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى،الرياض، سنه 2005، ص 5 .

جدول رقم (1)

أوجه التشابه والاختلاف بين المدير والقائد والرئيس

المدير	القائد	الرئيس
- يصدر الأوامر ويقرر. - يعتمد على السلطات الممنوحة. - يهتم بحل المشكلات . - متخصص في أداء عمله . - يلتزم بتنفيذ التعليمات. - يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية . - الحرص على أن تكون هناك هوة بينه وبين المرؤوسين . - لا يميل إلى التجدد والابتكار . - يكون مفروضا على الجماعة . - يهتم بتحقيق الأهداف.	- يدرب وينصح . - يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين. - يفجر الحماسة في المرؤوسين . - يتكلم بالصيغة الجماعية (نحن). - يبحث عن حلول للمشكلات . - يستشير ويطلب النصيحة. - يفجر العمل الجماعي . - يركز على التجديد والابتكار. - صلاحياته مستمده من الجماعة . - يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين .	- يقرر ويصدر الأوامر. - يعتمد عل سلطاته . - يستشعر الخوف من المرؤوسين . - يتكلم بصيغه (الأنا). - يحدد الأخطاء ويصدر الأوامر . - يوجه الجهد الفردي . - يضع كل الأهداف والمعادلات. - مفروض على الجماعة. - لايهتم بالعلاقات الاجتماعية ويصب اهتمامه بتنفيذ الأوامر والأهداف . - يصدر العقوبات والواجبات ويمنح المكافآت .

- المهارات الإدارية أولا.	- سلطة التأثير في الآخرين.	
- الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل .	- الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس ([1]).	

أما ما يلعبه اليوم القائد الإداري من دور في مختلف المجالات وفي المواقع التنظيمية المختلفة يعود إلى التغييرات المتسارعة والمعقدة التي شهدتها الدول والمنظمات في مواجهة أعباء الحاضر والاستعداد للمستقبل على أساس منظور الإدارة العلمية لمتطلبات تطوير المنظمة في الأمد البعيد لذلك أصبح من المهم جداً أن يتولى أدارة المنظمات قادة إداريون ذوي مهارات وقدرات مميزة تمكنهم من تحقيق النجاح والتفوق باستمرار ([2]).

ويمكن تلخيص مواصفات القائد الإداري بالاتي:-

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- المرونة وسعة الأفق.
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

---

(2) سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في أدارة المعرفة مع الاشاره إلى رؤساء المدن المصرية ، مركز دراسات واستشارات الاداره العامه، كليه الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعه القاهرة، سنه 2007، ص 11 .

* جدول رقم (1) من إعداد الباحث.

(1) صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، مصدر سابق، ص 102.

- المظهر الحسن والايجابية في العمل.
- خصائص ذاتيه (فطرية) كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
- مهارات إنسانية (اجتماعية) كالعلاقات والاتصال والتحفيز ([1]).
- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
- تتسم علاقته مع زملائه بالكمال والتعاون.
- الجمع بين المعرفة بأنظمة وأهداف وقوانين العمل والقدرة على التأثير في الآخرين.
- الفهم الكامل لأبعاد الشخصية العاملة.
- أن يمتلك ألقدره على محاورة الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم.

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن اكتمال الشخصية القيادية التي تدير موقعاً معيناً في أي منظمة لابد أن يمتلك المعرفة بقوانين العمل، مُلماً بأهدافها مع ما يمتلكه من مواصفات شخصية (المرونة، ألقدره على الاستيعاب، التواضع، الالتزام) هذا الخليط من المعارف والمواصفات أذا ما توفر في شخصية القائد الإداري الذي يتصدر موقع القيادة في إدارة الموارد البشرية كمثال لحالة الدراسة يمكن أن يوفر للمنظمة عوامل رئيسية منها:-

أولاً: الحصول على أفراد كفيئين لشغل الوظائف داخل التنظيم.

ثانياً: كسب ولائهم وخلق روح الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف التنظيم.

---

(2) احمد عبد الحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، مصدر سابق ، ص 40 .

ثالثا: زيادة فاعلية المنظمة في تنفيذ خططها ورسم إستراتيجياتها وضمان أستمراريتها.

رابعاً: خلق ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد مع ألمساهمة في زيادة رأس المال الفكري للتنظيم بصورة عامة.

أنماط القيادة:-

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفه وخبره بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة ألعامه للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (الدكتاتوري، الديمقراطي، ألتشاوري). وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فأن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتوتاري كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر أما أذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلا يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا . وهذا ما يجب أن يمتلكه (القائد الإداري الفاعل) والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك ألقدره على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة ألظرفيه بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ إستراتيجيته الانيه والمستقبلية والبديلة ويمكن إن نوضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة:-

أ- وفق الدوافع تقسم القيادة إلى:-

(1) القائد الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

(2) والقائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشّدة واستخدام الحوافز القائمه على الخوف والتهديد.

ب- وفق مصدر السلطة:-

1. **القيادة الرسمية** : تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات – مثل تحديد الواجبات و المهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد أن أي موظف في موقع إداري لدية الفرصة والمسؤولية لمارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.

2. **القيادة غير الرسمية:** تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية. كما نجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرون أحياناً كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير

رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية ([1]).

- وفق مركزية السلطة، يمكن تقسيم القيادات إلى:

(1) قيادات لامركزية : تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة (control) على الموضوعات المهمة والضرورية.

(2) قيادات مركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصوره عامه.

وفق البعد السلوكي:-

1. القائد الأوتوقراطي (حكم المكتب) Autocratic Leader يعتمد على السلطة المركزية و التشريعات والمكافاءات والقوة القشرية ....الخ ويطلق عليه أحياناً الدكتاتور أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوه.

2. القائد الليبرالي Liberal Leader القيادة التسلية هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعه أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي

(1) محمد سويلم، الاداره، دار الهاني، الطبعه الاولى، مصر، سنه 1994، ص 30 .

وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف، ولا تلعب دورا يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانات ([1]) .

3. القائد الديمقراطي Democratic Leader يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوه الاستشارة في أدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعتيهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي ([2]).
4. القائد المرن أي النمط المزيج أو المختلط أو المتصل (إفراز) ومن صفاته نمط سلطوي يقرر السياسة وتحفظ بالرقابة على المرؤوسين و يتخذ القرارات ويسوقها للأخير و يعوق أفكاره ويطلب الاسئله عليها وديمقراطي يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات ([3]).
5. القائد الحر أو غير الموجهه Laisser Faire ويقابل القائد الاوتوقراطي في التطرف القائد الحر الذي يسمى أحياناً بقائد (أطلاق العنان أو القائد المتساهل ....الخ) وهذا النوع من القادة يقابل القادة الدكتاتوريين المبالغ في سلبيتهم وحريتهم وتساهلهم مع التابعين إلى درجه التسيب والفوضى....القائد هنا لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر و القائد

---

(1) صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر والتوزيع، الطبعه الاولى ، سنه 2008 ، ص 103– 104.

(2) هيام الشريده، القياده التربويه : دراسه كليه التربيه ، قسم ألاداره وأصول التربيه، جامعه اليرموك، عمان، سنه 2008، ص 5.

موجود بجسمه غائب من حيث تـأثيره وتوجهـه وقيامـه بـدور ايجـابي في قيادة الجماعة و لا يصدر قراراً مستقلاً و لا يوجهـه و ولا يفصـل و ولا يأمر ولا ينهي و لا يكاد يُحَس بوجـوده علـى الإطـلاق ويـترك عنـان الأمور في أيدي التابعين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم ([1]).

نماذج تحليل أنماط القيادة:-

أ- نموذج (تننباوم) و(شميدت) عـام 1958م فـإن هنـاك سـبعة أنمـاط قياديـة يتحرك خلالها القائد الإداري؛ لكـن هـذه الأنمـاط القيادية تتـأثر بـبعض العوامـل مثـل: العوامـل الشخصـية للقائـد، كالمعرفـة والخـبرة والقـيم والمعتقدات، العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقـة بـالظرف أو الموقـف التنظيمـي كالمنـاخ التنظيمـي وتكـوين جماعـات العمـل والتكـوين البيئـي والاقتصـادي والاجتماعي السائد في المنظمـة، والأنمـاط القياديـة الـتي جـاءت بهـا هـذه النظرية هي ([2]):-

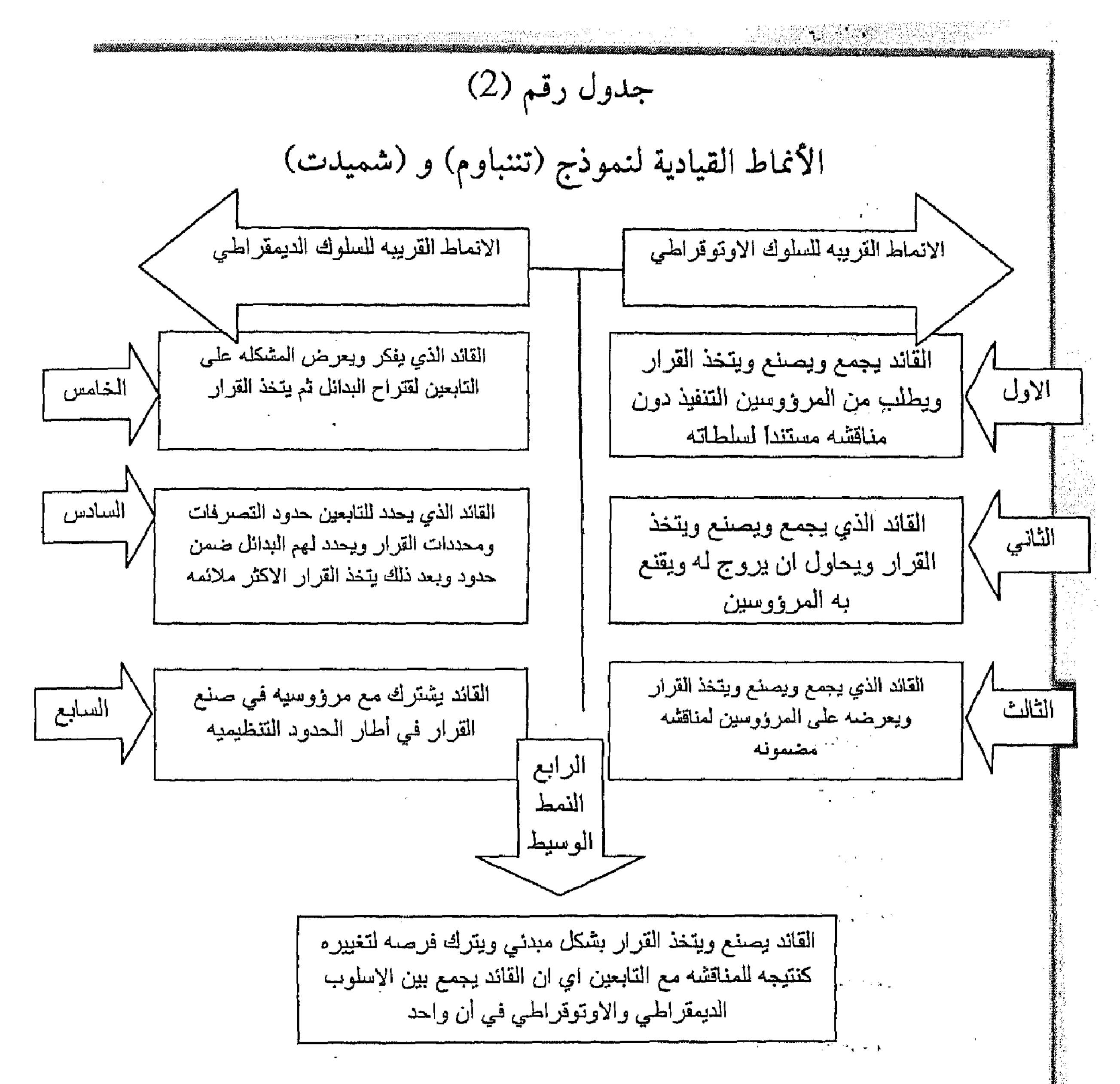
(3) عمر محمد التومي الشيباني، علم النفس الاداري، الدار العربيه للكتاب، الطبعه الاولى، سنه 1988، ص 294 – 295.

(1) سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجلة البحوث الامنية، العدد 23، السعودية، سنه 2001، ص 8 – 9.

* جدول (2) من أعداد الباحث

جدول رقم (2)

الأنماط القيادية لنموذج (تننباوم) و (شميدت)



ومن خلال النموذج نجده قد تراوح بين أعلى درجة من درجات لاتوقراطية (تسلط والاعتزال والاعتداد بالنفس) في إصدار القرارات متمثلاً ذلك في ألفقره (الأولى) في النموذج وبأدنى حدودها متمثلاً بالفقرة (الثالثة) إما بالنسبة للنمط الديمقراطي فيمثل النمط (السابع) ارقي مستويات الديمقراطية وأعلاها، وعند المستوى (الخامس) يكون أدناها لان المستوى السابع يعطي الحق للمرؤوسين بمناقشه القرارات وتغييرها حسب مقتضيات

المشكلة أن تطلب الأمر وعلى المدير أن ينظر أي أسلوب من تلك الأساليب يوفي متطلبات المرحلة التي تمر بها المنظمة والظروف المحيطة بها من حيث طبيعة المرؤوسين، نوع النظام الداخلي، حركه السوق، حجم الموارد الطبيعية والمادية المتوفرة وما إلى ذلك.

ب- نموذج ليكرت في القيادة Lekert Continuum: وقد أعتمد ليكرت على الأسلوب الديمقراطي في القيادة وأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الاداريه أي أن يعمل المدير ومعه المرؤوسين في أطار من القيم والطموحات والتوقعات والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة ذاتية والتحفيز ينتج من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية ([1]).

---

(1) ليلى هاشم ، نظريات في القيادة الادارية ، ص2 ، الانترنيت www.faculty.ksu.edu.sa

* جدول(3) من اعداد الباحث .

شكل رقم (3)

نموذج ليكرت في القيادة

القياده التحكميه	أوتوقراطي ، دكتاتوري ، رسمي ، قراراته فرديه ، ثقته بمرؤوسيه قليله ، يحفز العاملين عن طريق التهديد والعقوبه ، أتصالاته من الاعلى الى الاسفل أي طريقه القناة الواحده
القياده التحكميه	ثقته بمرؤوسيه أعلى ، يستخدم أسلوب الترغيب والترهيب لتحفيز العاملين ، يسمح ببعض الاتصالات من الاسفل الى الاعلى ، يسمح بأبداء الرئي ، يفوض بعض السلطات ولكن بمراقبه كثيفه ودقيقه
القياده الديمقراطيه	للقائد ثقته بمرؤوسيه ولكن ليست مطلقه (حذره) ، يحاول الاستفاده من أراء المرؤوسين ، أيجابي في تحفيز مرؤوسيه ، يسمح بالاتصال بكلا الاتجاهين ، القرارات المهمه بيده ، وما دونها يخول جزء منها لمرؤوسيه مع المتابعه
القياده الديمقراطيه	يثق القائد بمرؤوسيه كثيراً ، يتبع أراء مرؤوسيه وأفكارهم ، يمنح المكافئات لمرؤوسيه ، قراراته تأخذ بصوره مشتركه ، الاتصالات مفتوحه في جميع الاتجاهات ، يؤمن بعمل الفريق الواحد

ويعتبر ليكرت وزملائه النمط الرابع (الديمقراطي بالمشاركة) هو أفضل النماذج في القيادة بناءً على دراساتهم في جامعة (ميشيجان الامريكيه) وذلك للأسباب التالية:-

1) أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف وإنجازها.
2) انعكاسات الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة .

3) المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفاعليتها .

4) يحقق أقصى حالات النجاح للقادة الإداريين .

ج- نموذج بليك وموتون: ويعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في أداء عمله ولقد ركزت على عاملين هما الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد ([1]) ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العالمين في سنة 1985 ويقوم على افتراض هو أمكانية الجمع بين هدفين رئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما ومن خلال هذه الشبكة يمكن التعرف على أسلوب القادة في القيادة وكيفية تطويره للوصول إلى المثالية المطلوبة من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر ويبنى هذا النموذج على متغيرين هما :-

أ- اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الأفراد.

ب- اهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج ([2]).

أي من ممارسة البيروقراطية المتسلطة بأعلى درجاتها إلى ممارسة الديمقراطية بأعلى مراتبها ويمكن توضيح الأنماط الخمسة المذكورة في هذا الجدول.

---

(1) محسن لطفي أحمد، أضواء نفسيه على ظاهرة البيروقراطية في الادارة المصرية، دراسة في كليه الاداب، جامعة عين شمس، القاهره ، سنه 2000 ، ص 24.

(2) علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي ودورها في أحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مجلة جامعة محمد بو ضياف، الجزائر ، الانترنيت www.ulum.nl

جدول رقم (4)

بليك وموتون في القيادة

النمط الأول

القيادة الفقيرة	اهتمامات القيادة ضعيف بالأفراد، والإنتاج، لا يتعدى كونه حلقه من حلقات الاتصال، يحاول أخلاء مسؤولياته للحفاظ على كرسيه

النمط الثاني

القيادة الحقيقيه	اهتمام القائد بالإنتاج والإفراد بشكل كبير، يمزج بين أهداف المنظمة وأهداف الإفراد العاملين، يسعى إلى تحقيق أفضل النتائج

النمط الثالث

القيادة الاجتماعية	يهتم القائد بخلق علاقة طيبه مع الإفراد، ويقل اهتمامه بالنسبة للإنتاج، يحاول أن يخلق ظروف مريحة في المنظمة وإيقاع العمل

النمط الرابع

القيادة الاتوقراطيه	هم القائد الوحيد الإنتاج، يهتم بعناصر الإنتاج كثيراً التخطيط، التوجه، الرقابه ..الخ، لا يهتم بالعاملين، يتشدد باستخدام سلطاته الادارية
القيادة الوسطية	والنمط مشتق من التسمية ففيه يسعى القائد للموازنه باهتماماته بين الإنتاج والإفراد، يسعى إلى تحقيق إنتاجية معقولة، يخلق شعور ولو نسبي لدى العاملين ، لايتوقع منه أن يحقق مستويات إنتاجيه عالية.

ويعد النمط الثاني أفضل نمط للقيادة لان القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح فريق العمل الواحد والحصول على نتائج جيده عن طريق بناء علاقات متينه بين الأفراد في المنظمة [1].

د- نموذج ريدن في القيادة Wiliam J. Reddin : -

لقد أكد (ريدن في نموذجه) معتمداً على نتائج دراسات جامعة أوهايو على وجهات نظر مغايره (لشبكه بليك وموتون) فأن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثه هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين، وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه.

كما أكد ريدن على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى أخر لقد حدد ريدن الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي:-

1) القائد المتفاني (Dedicated Manager) ويهتم كثيراً بعمله.
2) القائد المرتبط (Related Manager) ويهتم بعلاقاته مع الناس.
3) القائد المتكامل (Integrated manager) يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس في أن واحد.
4) القائد المنفصل (Separated manager) لا يهتم كثيراً بعمله أو بعلاقته مع الآخرين.

---

(1) المؤسسه العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ أداره الاعمال (القياده) ، الادارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، سنه 2005، ص 70.

أما الأنماط الأكثر فاعليه والأقل فاعليه فقد صنفها ريدن إلى ثمانية أصناف هي:-

أ ـ القائد الانسحابي:-

1) غير مهتما بالعمل والعلاقات الإنسانية.
2) غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
3) يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.
4) يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل، ورقابته شبه معدومة، لا يعتقد بقيمة الزمن.
5) يقلل من واجباته بالتهرب والتقائها على الآخرين.

ب ـ القائد المجامل (المبشر العاطفي):-

1) يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
2) تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
3) كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رايه.

ج ـ القائد الإنتاجي (أوتوقراطي) :-

1) يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
2) ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
3) يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د ـ القائد الوسطي (الموفِق):-

1) يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.

2) الحلول الوسط هي الأسلوب الدائم في العمل مبنية على تنازلات للأغلبية وان وجد حل أفضل.

3) تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

4) يمتاز بالمناورة وعدم الوضوح.

هـ ـ القائد الروتيني (البيروقراطي):-

1) لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.

2) يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.

3) تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.

4) يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

و ـ القائد التطويري (المنمي):

1) يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم .

2) ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.

3) فاعليته مرتفعه نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.

4) ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز ـ القائد الأوتوقراطي العادل :-

1) يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.

2) ترتكز فاعليته في قدرته على دفع العـاملين لأداء مـا يرغـب دون مقاومة.

3) يثق في نفسه وفي طريقه أداءه.

ح ـ القائد الإداري (المتكامل):

1) يوجه جميع الطاقات تجاه العمـل المطلـوب علـى المـدى القصـير والبعيد.

2) يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.

3) يحقق أهدافاً عالية.

4) يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامـل معهـا علـى هذا الأساس.

5) تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.

6) إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.

7) يهدف إلى تحقيق نتائج طيبه من خلال التنسيق واعتماد الرقابة الذاتية لدى الأفراد ([1]).

- **نموذج (روبرت هاوس) في القيادة :-** وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم ([2]).

---

(1) أحمد بن عبد المحسن العساف ، مهارات القياده وصفات القائد ، مصدر سابق ، ص 10 .

(2) سالم بن سعيد القحطاني ، القياده الاداريه التحول نحو النموذج القياده العالمي ، مصدر سابق ، ص 8 .

هذه النظرية تنظر إلى خصائص المرؤوسين والبيئة التي يعملون بها وتعتبرها متغيرات احتماليه تؤثر في سلوك القائد وكذلك في إنتاجية وسلوك العاملين في المنظمة تستند هذه النظرية إلى إن العاملين في المنظمة إذا كانوا راضين عن عملهم فان ذلك سيجعلهم مندفعين إلى بذل أقصى الجهود لإنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليهم وخاصة إذا كانوا يعتقدون بأن إنجاز الأهداف الموكلة إليهم بفاعلية سوف يرجع ويعود عليهم بقيمة وفائدة عالية مثل (حوافز مادية، زيادة رواتب، مكافآت، الحافز معنـوي كالترقيات، أوسمة الشرف).

لـذا فإن على القائد أن يحرص ويعمل على التأثير الايجابي في توقعات العاملين وكذلك يشكل لديهم أنماطا من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم لذلك عليه أن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على تحقيق توقعاتهم وأهدافهم بالشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف ([1]).

لقد أشار هاوس إلى أن وظيفة القائد تتمثل في:-

1) الاهتمام بأهداف المنظمة وتوضيحها بشكل يمكن الأفراد من فهمها وعليه الاهتمام باحتياجات العاملين وإثارة دافعيتهم وان يشكل الأنماط السلوكية المرتبطة بذلك عندما يكون قادراً على تحقيق حاجات العاملين.
2) زيادة الأجر كلما كان هناك زيادة بالإنتاج.

(1) باشيوة لحسن ، نظريه المسار الهادف في القياده التربويه ، منتديات المعهد العربي للبحوث والدراسات الستراتيجيه ، ص 1 الانترنيت www.airssforum.com

3) تسهيل المسار نحو تحقيق الأهداف.

4) وضوح الأهداف المرتبطة بالمسار للعاملين .

5) زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف عليه فاعلية الإنتاج.

6) مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عن توقعاتهم لأن ذلك:-

أ ـ يساعد القائد على التعرف على توقعات العاملين .

ب ـ يساعد القائد على تلبية حاجات العاملين.

- ولقد حدد هاوس أربعة أنماطاً من القادة هي:-

1) القائد الموجه: توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.

2) القائد الإنساني: يهتم بالفرد ولاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون المشاركة أو أخذ الآراء والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرارات.

3) القائد المشارك: يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وأخذت أربع مسارات وهي:

- قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها.
- قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات و تنفيذها في الأمور الروتينية.
- قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية.
- قائد يهتم بالمشاركة في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات لتنفيذها وهي الأفضل و نتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.

4) القائد المهتم بالإنجاز: تحديد الأهداف و توضيح الأهداف للمرؤوسين ويتوقع منهم الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات و هذا هو الأفضل ([1]).

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن ألأنماط القيادية المتبعة في أدارة الأعمال تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط وأحد دون غيره فقد يتأرجح بين عدة أنماط ومن الضروري القول بمكان أنه أذا كانت الشخصية القيادية تتكون من عنصرين أساسين أحدهما مكتسب كصفات شخصية للقائد نفسه والأخر عن طريق التعليم كالدراسة والخبرة العملية والتجارب المعايشة الاحتكاك بالآخرين ... فأن الاطلاع على الأنماط القيادية قد لا يكون أكثر من مرآة عاكسه يمكن أن يرى القائد الإداري نفسه فيها فأين يمكن أن يكون وما هي المسارات المتبعة من قبله في العملية الإدارية والقيادية وقد تكون هذه النظريات والأنماط القيادية بمثابة ضرب من ضروب التحليل النفسي فالقائد يعتمدها لتحليل شخصيته أو يمكن أن تساعده في تعديل مساره أو تمكنه من أتباع أنجع الأساليب وأضمنها في أدارة المنظمة ... وهنا يمكن القول أن ما يتعلمه المرء خلال تجاربه الشخصية أو التعليم أو غيرها بلا شك سيكون نافع في أدارة أعماله ولكن أذا أفتقد المرء لأي مكتسب شخصي أخر (كالثقة بالنفس، قوة الشخصية، الصدق، الأمانة ....الخ) لايمكن للمرء أن يتعلمها بالخبرة والتجربة أن لم تكن متوفرة في شخصيته أساساً.

(1) كاسر ناصر المنصور ، القياده ، كليه الاقتصاد والاداره ، سنه 2008 ، ص 6 ، الانترنيت www.econimics.kau.edu.sa

أن القائد الإداري الفاعل الذي ينبغي الإشارة إليه كقائد حيوي في أدارة الموارد البشرية هو بمثابة مزيج من الصفات الشخصية المكتسبة من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد من المجتمع الذي يعيش فيه (كالصدق، والأمانة، والشجاعة في اتخاذ القرارات ....الخ) والتجارب والخبرات العلمية والقدرات العقلية والتي تسهم وأن اجتمعت في شخص القائد في خلق أداره فاعله قادرة على زيادة فاعلية العمل من خلال تطوير المعارف الموجودة لدى الأفراد و تنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء.

نظريات القيادة:

لأهمية القيادة من حيث موقعها وفاعليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزراية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة فالمزيج المعرفي، وان كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيُسهم في سعة أفق المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب.

ويُقصد بتعريف النظرية بأنه تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم ويُقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ.

كما تعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون ، لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي وهل يستمر القائد لفترة معينه أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها أو هل هو متعلق بأفراد مرحلته فأن تغيروا زال وهل القيادة مكتسبه أو موروثة، مرتبطة بظرف معين أو بهدف خاص أو بصفات خاصة أو بالأسباب أنفة الذكر مجتمعة، هذه التساؤلات وغيرها حاولت بشكل أو بأخر أن تجيب عليها النظريات القيادية وقد انقسمت إلى مجموعتين أهمها:-

1) النظريات القديمة وتنقسم إلى نظرية الوراثة، نظرية الصفات الجسمية، نظرية التدريب.

2) النظريات الحديثة وهي: نظرية السمات (الصفات) القيادية، النظرية الموقفية (الظروف) ، النظرية التفاعلية، نظرية المسار والهدف، نظرية الطوارئ، نظرية حاجات التابعين، نظرية الرجل العظيم .

جدول رقم (5)

النظريات القديمة في القيادة

نظرية الوراثة	نظرية الصفات الجسمية	نظرية التدريب
* وهي من أكثر النظريات قدماً * اعتقادها بأن القيادة شيء فطري ولقيادي يولد ولا يصنع .	* تشترط توافر مواصفات جسميه خاصة بالمدير. * والمحصرت في ستة وسبعين من المواصفات الجسمية الواجب توفرها	*تعتبر من أقوى النظريات ألقديمه لان برامجها تقوم على أسس علميه . *اعتمدت أساسا هذه النظرية على أنه يمكن لكل

* القائد موهوب ذو قدرات فريدة مدعومة من السماء . * قادر على تغيير سلوك غيره لبلوغ الأهداف المشتركة. *السمات القيادية موروثة وغير مكتسبة .	في القائد (القوه، الصحة، الذكاء، الطول وغيرها).	إنسان أن يصبح قائد من خلال التدريب. * تعرض مجموعة من الصفات على المتدرب فيبقى ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا تتواجد فيه.

ومن عيوب النظريات الأنفة الذكر (كنظرية الوراثة) أنها قاصرة عن تفسير جميع الجوانب ولان الكثير من الصفات تكتسب اجتماعياً والتأثير في الغير لا يتأتى من توفر الإمكانات ولكن يعتمد على نوع المرؤوسين وخصائصها إضافة إلى نوع الظرف والموقف في محل القيادة، أما النظرية الجسمية فإنها لا تقوم على أساس علمي ولم ترتقي لمستوى النظرية في نظر البعض، أما بخصوص نظرية التدريب فضعفها يكمن في عدم قدرتها على استيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحيطة بكل قائد ومع ذلك لا تخلو من قوة عن سابقاتها لوجود أسس علمية متبعة في مناهج التدريب.

- أما أهم النظريات الحديثة في القيادة هي:-

أ- نظرية السمات (The Traitist Theory of Leadership):-

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية. إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها ([1]).

(1) جودت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، الأردن، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001م ، ص 81 .

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم نظرية الوراثة مع توسيع نطاقها. وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة (Phenomena of Leadership)، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة .

وترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثة، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية .

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء (Leaders) واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية (Inductive procedure)للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة ([1]).

ب- **النظرية الموقفية** (Situational Theory):-

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحله ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحله أخرى ... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف ([2]).

---

(1) عبد الرحمن الدويج، القيادة، منتديات مهارات النجاح للتنمية البشرية، مصدر سابق ، ص 1.

(2) طارق السويدان، فيصل باشرا حيل، صناعه القائد، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، السعودية، سنه 2006، ص 113 .

وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل وأستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون ألفرصه، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم.

ت- النظرية التفاعلية Interaction Theory : -

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي انه يتوجب على الإدارة تحرّي الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الإعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس ايجابياً على التنظيم ككل.

---

(1) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، سنه 2003، ص 185.

ث- نظرية المسار والهدف (Path- Goal Theory) :-

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف. وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، والنمط المشارك، و نمط الإنجاز.

وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام 1970م، ثم طورها (روبرت هاوس) في العام التالي. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضاء العاملين وتحفيزهم.

ج- نظرية الطوارئ:-

نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على أن نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون تسلطيا إلى حد كبير في موقف ما وفي موقف آخر تشاركيا وفي غيره يكون زميلا وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح.

ح- نظرية حاجات التابعين (Follower Approach to Leadership):-

وجه الكثير من علماء النفس نقداً إلـى أصحـاب نظريتي "السمات والطوارئ"، الأمـر الذي دفـع الكثيريـن إلـى أن يفكـروا في أسلوب أفضـل، لتوضيـح مفهـوم القيـادة، فكانت نظريـة "حاجات التابعين"، أو أسلوب " الأتباع للقيادة " وتركز هذه النظرية على التابعين، أكثر منها على القائد، وتنظر للأخير

على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكانت ماديه أم نفسيه. وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعنى، أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف، والمناخ بصفة عامة. ومن أنصار هذه النظرية "سانفورد" (F. H. Sanford)، الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة، وحجة "سانفورد" في صلاحية نظرية الأتباع، هي أن هؤلاء الأتباع يكون لديهم احتياجات أساسيه، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة في أن يترابطوا بعلاقة التبعية، مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع. فإذا كان هذا حقاً فينبغي إذن دراسة القائد وفهم سلوكه وذلك عن طريق دراسة المحاولات التي يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه. وهناك من يرى أن الاعتراف بالتبعية كعنصر في ظاهرة القيادة كان إسهاماً مهماً ومن الواضح أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسي، تختلف تماماً عن موظفي محل مصنع للأثاث، ومن هذا المنطق، فإنه من العدالة، أن يفترض أن سلوك الزعيم السياسي، يختلف تماماً عن سلوك مدير إداري لإحدى الإدارات.

خ- نظرية الرجل العظيم :-

تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائداً عليهم والقائد الفذ يستطيع أن يغيّر من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عاديه ([1]).

---

(1) منذر هاشم الخطيب، مفهوم القيادة، مجلة الاكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس، سنه 2007، ص3 ، الانترنيت www.Iraqacad.ordg

وتفترض هذه النظرية إن هناك أشخاصا ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير ومجرى التأريخ (الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساسا على افتراض أن القادة يولدون ولا يُصنعون وهذه الولادة تكون في أعضاء ارستقراطيين فقط). فبعض الرجال يتصفون بسمات غير اعتيادية منذ الولادة، من جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقل بشكل تنازلي من شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة.

فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم حيث كان يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم أو زعيم، وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها. ويبني أصحاب هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمّه تقول بأن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم. وقد كان الاعتقاد سائداً بأنه من خلال بقاء الأصلح وبالتزاوج يظهر القادة المتميزون عن الآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوه. ومن أولئك الذين نادوا بمثل هذا كالتون ودز "Calton Woods"، وويكام "Wiggam" وكذلك بارنا رد"Barnard" ، وتيد"Teed" .

د- نظرية الإسلام في القيادة: -

لا شك أنما روي من قصص وحوادث في القرآن الكريم كانت دلالات للعبرة والموعظة ودليل إرشاد لمن تحيّر في تحديد طرق الخلاص والنجاة من الهلكه فحل العُقد وتجاوز المحن واتخاذ القرار الصائب مُناط بالقادة والأمم التابعة لهم. فكان للتجارب السابقة دور في وضع الحلول ألناجزه لكل المعوقات، فعصارة هذه التجارب هي عبر ومواعظ نستدل بها. وسنوضح بإيجاز أبعاد هذه النظرية لسعة أفقها والتداخلات في الرؤى والتقديرات والاجتهاد

لكل شخص حسب ما يمتلكه من خلفية ثقافية إضافة إلى المدرسة التي ينتمي إليها مع الأخذ بنظر الاعتبار الظروف والوقت وسعة المفاهيم ويمكن أن نعرّف النظرية الإسلامية في القيادة على أنها (استخدام القائد للأسلوب الإسلامي للتأثير في سلوك الإفراد لتحقيق أهداف مشروعة ومن خصائصها:-

1) ارتباطها بالعقيدة الإسلامية والمثل العليا المؤثرة في سلوك الفرد.
2) عملية تشاركية في القيادة مبنية على مبدأ الشورى.
3) يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف.

. وقد تعتمد على مجموعة من الأسس هي (القيادة تكليف ومسؤولية، القدوة الحسنه، ألفطنه، البر والرحمة، الواقعية، الإخلاص في العمل))([1]).

ومن وجهات النظر الأخرى للنظرية القيادية في الإسلام فقد أكد طارق السويدان بعد نقل رأى (بينيز) المتخصص في موضوع القيادة بقوله (أن القيادة شخصية وحكمه وهذان الأمران لا يمكن اكتسابهما) ونقل رأي (بيتر دركر) بقوله أن (القيادة يمكن تعلمها ويجب تعلمها).

وعرض رأي الإسلام بشكل موجز في قوله أن القيادة تتلخص في ثلاث أمور (علم، مهارات، سلوك) والعلم والمهارة مكتسبتان فهل السلوك مكتسب؟ وأعتبرها سبب اختلاف العلماء فمنهم من يرى أن الموهبة لا شأن لها بالقيادة بينما يرى الآخرون أن الجانب الإنساني والقدرة على التأثير في الآخرين لا يمكن اكتسابها بل هي هبه من عند الله لا دخل للجهد الإنساني في تنميتها أو صقلها، ولقد عرض السويدان في مستعرض كلامه قضية (قيس بن

---

(1) ليلى الهاشم ، نظريات في القيادة الاداريه ، ص 13 ، الانترنيت
www.faculty.ksu.edu.sa

الأحنف) مع رسول الله (ص) وسؤاله عن خصلتين مدحهما فيه رسول الله (ص) وهما (الحلم، الأناة) عن أنهما مكتسبتان أم هما هبه من عند الله جبله الله عليهما فأجابه رسول الله (ص) (بل هما خصلتان جبلك الله عليها) أذاً القيادة فطرية لدى الأحنف، وقد يتعارض ذلك مع الحديث القائل (أنما العلم بالتعلم وإنما الحلم بالتحلم) أي أن هناك إمكانية لاكتساب السلوك كما يكتسب العلم ، وقد قسّم السويدان حسب رأيه الناس إلى ثلاث أصناف:-

1) لا تصلح للقيادة ولا تستطيع اكتسابها وهم 2٪.
2) تكون القيادة عندهم فطرية وهم 2٪.
3) والباقين يستطيعون اكتساب القيادة ولكن بنسب مختلفة، ولن يكونوا كمن حصل عليها فطرياً ([1]).

أن نظرية القيادية الإسلامية يمكن أن تستشف من دروس وعبر القرآن الكريم للوصول إلى تحديد أهم ملامح الشخصية القيادية وليس من الضروري أن يتحلى بها الشخص المسلم فقط بل يمكن أن يستفيد منها الجميع في حياته إذا ما حاز على مرتبة قيادية تؤهله لقيادة زمام الأمور ومنها قوله تعالى (لقد من الله على المؤمنين والمؤمنات إذ بعث فيهم رسولاً من أنفسهم يتلوا عليهم آياته ويزكيهم ويعلمهم الكتاب والحكمة) (إل عمران 146). ولاستحصال العبر من هذه الايه قياساً على واقع اليوم نجد أن فيها الصفات الآتية للقائد (أن يكون القائد من نفس المجتمع، أن يُعلم الناس ويُرشدهم ويكون ذو علم، حليم وصبور في معالجة المشاكل، أن يحصل على تزكية الناس من خلال اطلاعهم

---

(1)طارق السويدان ، القيادة فطره أم مكتسبه ، مجله شبوه نت ، ص 1 ، سنه 2007 ، الانترنيت www.forum.sh3wah.maktoob.com

على مواهبه وقدراته وأفكاره وسيرته الذاتية، أن يكون عالماً مطلعاً على القوانين واللوائح والأنظمة وأن يكون حكيماً في طرح آراءه مستنداً إلى عقله بعيداً عن الرغبات والشهوات).

وقد نقل القرآن الكريم قصة أخرى عن تأمير طالوت (ع) على بني إسرائيل وقيادته لهم في قوله تعالى (قال إن الله أصطفه عليكم وزاده بسطة في العلم والجسم والله يؤتي ملكه من يشاء والله واسع عليم) (البقرة 247) وقد كان الرد واضحاً بأنه قد أعطيّ سعة في العلم والجسم، ورشح عن هذه الآية عنصران رئيسيان في القيادة هما (القوه البدنية والعقلية، العلم والمعرفة بالظروف والقوانين وما يخفى على الآخرين من معارف) وقد تكون هذه من أهم خصال القائد العسكري .

وعرض القرآن الكريم قصه نبي الله يوسف واعتلائه أعلى المناصب في امتلاكه لزمام الأمور والخزانة في مصر وإدارته الحكيمة لأزمة استمرت خمس عشر سنه بقوله تعالى (قال أجعلني على خزائن الأرض أني حفيظ عليم) (سوره يوسف 55) نلاحظ من خلال الاطلاع على هذه القصة المباركة تضافر عدة عوامل مهمة أهلت يوسف لزعامة الأمة منها (الظرف الآني للمشكلة وعلمه بالظروف المحيطة بالاخيره مع يقينه بغياب المعرفة التي يمتلكها لدى الآخرين واعترافه وثقته بنفسه بأنه قوي على إدارة هذه الازمه و أمين في خوض غمارها واستحصال نتائجها بما يكفل رضي وخلاص الجميع إضافة إلى ثقة الناس بشخصه الكريم).

أما قصه نبي الله موسى (ع) واستئجاره في قوله تعالى (إن خير من استاجرت القوي الأمين) (القصص 26) وذلك حينما أوكل إليه منصب

إدارة أعمال شعيب (ع) كان يمتلك خصلتين لهذه الإدارة وهما (القوه، الأمانة).

أما سيرة خاتم الأنبياء (ص) وقيادته لهذه الأمة فقد حمل خصلتين من قبل أن يُبعث للناس كافه وهما (الصدق، الأمانة) وكان يُلقب بهما وهو ما سلب قلوب الناس وعقولهم وتهافتهم على دعوته واستجابتهم لأمره ومما زاد في تعلق الناس بشخصه الكريم (ص) دماثة الخلق التي مدحها المولى عز وجل في قوله تعالى (وانك لعلى خلق عظيم) وإشارته لنفسه في حديثه (ص) (أدبني ربي فأحسن تأديبي) وخصاله (ص) لا يمكن إحصائها ضمن مقاييس المواصفات الإنسانية ولكن تكفي الحليم أشارة.

ولا نغفل عن قوله تعالى لرسوله (ص) (وشاورهم في الأمر) وقوله تعالى (وأمرهم شورى بينهم) دليل إيعاز لرسول الله (ص) لتعظيم دور المشاركة وتأديب الناس عليها لتحقيق الكفاءة القيادية من جهة، ولرفع مستوى الثقة بين الرئيس والمرؤوس، ولضمان رصانة القرار من جهة أخرى والمثير للاستغراب أن هذا الأمر قد أوعز به المولى تعالى وهو العالم بكل شيء وأن رسوله على ارتباط مباشر به جل وعلى، ولكن ما أراده سبحانه وتعالى هو أن تسير الأمور ضمن نواميسها الطبيعية ولتكون قاعدة لكل القادة والأمم اللاحقة.

مما تقدم أعلاه يمكن أن نحدد صفات القائد من وجهة نظر الإسلام بالاتي:-

1) أن يكون مؤمن بقضيته .
2) صادق، ما يقابل الشفافية في الوقت الحاضر.
3) مؤدب وعلى خلق.

4) قوي وليس بالضرورة القوه البدنية فقد تعني القوه العقلية والبدنية معاً رغم وجوب توفر الأخيرة في القائد العسكري.
5) عالم أي امتلاكه لناصية المعرفة في توجيه وإدارة التابعين.
6) حكيم أن يضع الأمور في نصابها ومتعقلاً في آراءه.
7) حليم أي لا يدع للغضب والغريزة والتسرع دور في قراراته.
8) تشاوري مع غيره للوصول إلى حقائق الأمور واتخاذ القرارات الصائبة .
9) رحيم أي أن لا يجور في قراراته وأن لا يكون ظالماً لنفسه ولغيره.
10) واثقاً من نفسه ومن الآخرين.
11) أمين في حفظ ما ائتمن عليه.
12) أن يحصل على تزكية من قبل مجتمعه فلا يُعقل أن يقود الناس من لا يمتلك ثقة التابعين (ما يقابل الانتخاب الديمقراطي كما اصطلح عليه اليوم).

وقد يعترض على ذلك البعض في أمثلة من التاريخ لقيادات معينه ولكن ما نقصده هو بيان القيادات الرشيدة الأمينة الصادقة التي أرادها الله تعالى في محاولاتها لتغيير واقع الأمة، ونشر العدالة بين أفرادها فلا يُعقل أن يعدل من يتصدر أمور الناس بالقوة أو بالاحتيال دون تخويل وهذا حسب الفهم الظاهر للنصوص.

خلاصة ما يمكن قوله في النظريات والأنماط القيادية المتعلقة بشخصية القائد الفاعل أنها اتخذت ثلاثة مناحي رئيسية منها مااعتبرها (أي القيادة) عطاء وهبة ألاهية ونظر لها الأخر على أنها حق للجميع يمكن أن يحصلون عليه

من خلال التدريب، وأخر جمع بين الفكرتين على أنها هبة وموهبة تصقل من خلال التدريب والخبرة والمهارة والتجربة، وغيرها.

وقد تلعب مجموعة عوامل أساسية في صقل شخصية القائد منها ما يقبل الاكتساب والتغيير ومنها غير ذلك ولقد أختلف المتخصصون في تحديد أبعادها ويمكن تحديدها بالاتي:-

1) منها ما تعلق بالمظهر الخارجي والداخلي للقائد (العامل البيولوجي): صفات بدنيه، لياقة جسميه، سلامه حواس، مظهر عام ...الخ.
2) منها ما تعلق بالجانب النفسي: نضج انفعالي، ثقة بالنفس، استقرار نفسي....وغيرها.
3) منها ما تعلق بالجانب الاجتماعي: ألقدره على الانسجام مع المجتمع، بناء علاقات صادقه وناجحة، ألقدره على التأثير في الآخرين، الصدق، الأمانة.
4) منها ما تعلق بالجانب العقلي: ذكاء، معرفه، توقع، ثقافة عامة، سعة مدارك، مواهب شخصيه.
5) منها ما تعلق بالجانب الفني: معرفة بأساليب العمل، الاطلاع والإلمام بالقوانين، ألقدره على أداء وظائف القيادة الإدارية.

وهذه الصفات في مُجملها قابلة للتغيير والتطوير والاكتساب من خلال برامج التدريب عدا بعض الصفات البيولوجية كالطول و الهيئة الخلقية العامة مثلاً ومع كل ذلك ليس من الأمور الحتمية أن نتمكن من تأهيل من لم يمتلك الحدود الدنيا من مؤهلات القيادة كامتلاكه مستويات منخفضة من الذكاء أو معقداً في تركيبته الشخصية أو يعاني من تراكمات نفسيه، مثل هؤلاء قد يُكلف

تدريبهم الكثير وهو لا يُعطِ بالتأكيد النتائج المرجوة منها. أن انبعاث شخصية إدارية قيادية فاعلة ناجحة بذاتها ولغيرها يتطلب شخصية سهله في معاملاتها معقده في تركيبتها أي هجينه من شخصية جذابة ذات مواصفات جسميه يمتلك زمام الثقة بنفسه قادراً على أن يوصلها لغيره مستمعاً جيداً للآخرين وقادراً على استيعابهم، وقليل الهفوات وعقلاني التفكير ومُخمن جيد، توقعاته علمية مبنية على أسس بيانيه ومعلوماتية ويكون الذكاء صفته الظاهرة لأنها الأساس لتحريك بواطن الإعجاب، ويمتلك الثقافة العامة التي تمكنه من محاورة الجميع ولو بالقدر المعقول، واضح صادق أمين على مايفعل ويقول، يمتلك المعرفة بعوامل الإنتاج والعلم بالآليات والطرق الواجبة إتباعها لتحقيق الأهداف، قادر على توحيد أهداف المرؤوسين مع هدف المنظمة العام، مقدراً للمواقف مستغلا للفرص ومطلعاً على بيئة العمل الخارجية والداخلية. أي يمكن القول أن القائد الناجح هو لغز بسيط يصعب حله، أو هو السهل الممتنع فإذا ما استطاعت إدارة الموارد البشرية وهي عصب المنظمة وشريانها الحي النابض أن تمتلك قائداً أو تؤهّل قائداً بهذه المواصفات فبالتأكيد أنها ستقطع شوطاً وتطوي مراحل توصلها إلى مستوى عالي من الأداء والفاعلية وهو ما تهدف إليه المؤسسات بصوره عامه.

الفصل الثاني

انعكاسات القيادة الإدارية

على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

المقدمة:

إن مقدمات أي تنظيم هي عبارة عن فكره تسعى إلى تحقيق هدف، فما بين هذا الهدف وتلك الفكرة، مجموعة فعاليات وأنشطه تحتاج إلى ما يسمى بعوامل الإنتاج (موارد بشرية، مادية، آلية، هياكل وأبنية...الخ) وقد يضيف البعض اليوم أنظمة المعلومات والتقنيات وغيرها من العوامل، الأخيرة بمفردها وحتى مع الجهد الجماعي إن تفاعلت فإنها لن تعطّ ما يمكن أن يعطيه أي تنظيم يمتلك قائداً يعي حقيقية وجود هذا التنظيم و قادراً على التأثير في الآخرين، عالماً بطرق القيادة وآلياتها والأنماط التي يمكن أن يلجأ إليها في حالة تعرّضه إلى أي موقف من شانه أن يسبب تلكوء في حركة التنظيم أو يعرقل مساره.

عرضنا في الفصل الثاني رؤية في القيادة وأنماطها ونظرياتها ليتسنى لنا عرض انعكاسات القيادة الإدارية الناجحة على تفعيل وتطوير عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ولأن هذه الإدارة سارت بمراحل تاريخية يمكن أن نستعرضها للتعرف على التطور والتغيير الذي طرأ عليها خلال حقب متعددة وذلك ليتسنى لنا معرفة تطور المهام والوظائف التي لازمت تلك الحركة التاريخية. بعد ذلك يتم البحث عن الفعاليات التي يمكن اعتبارها من أهم نقاط القوة والفاعلية لإدارة الموارد البشرية. وهي وجود قيادات فاعله تدعم قنوات الإبداع وترعى المعرفة وأشخاصها وتسهم في زيادة رأس المال المادي للشركة من خلال خلق رأس مال فكري لا يقل أهمية عن المادي إن لم يكن أفضل منه. ذلك لان رأس المال الفكري هو الذي يخلق رأس المال المادي ويطوره، أضافه إلى اعتبار رأس (المال الفكري) ميزة تنافسية لتقدمه على كافة عوامل الإنتاج ولأنه غير قابل للتقليد رغم أن تفعيله وتحفيزه وتطويره لا يكلف مادياً كما

يكلف تطوير أو شراء الآلات الحديثة وغيرها، إضافة إلى ذلك فان عطاءه يزداد على طول فترة بقاءه من خلال زيادة خبراته وكثرة تجاربه وسيتم خلال هذا الفصل استعراض مبحثين الأول استعراض الحركة التاريخية للموارد البشرية، أما البحث الثاني فيتم التطرق الى دور القيادة في أدارة الموارد البشرية.

المبحث الاول

الحركة التاريخية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :-

ارتبطت حركة إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ بالنشاط الاقتصادي الذي يحدث نتيجة لتفاعل عوامل الإنتاج والذي يعتبر المحور الرئيسي لحركتها والتي يمكن تحديدها (بالموارد البشرية، رأس المال، الموارد الطبيعية) وهذه العوامل التي يمكن أن نقول قد اتفقت عليها معظم المدارس ألاقتصاديه ولا يخفى على متطلع أن كل عوامل الإنتاج جامدة جافه غير حسية تحركها عقول وأفكار وابتكارات القوى البشرية.

لذلك تحولت أنظار الجميع للاستفادة من الموارد البشرية لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنه بأقل تكلفه فضلاً عن أن تطويرها وتحسين وسائل استخدامها سيرتقي بنوعية الإنتاج وزيادة الكفاءة الإنتاجية لباقي عوامل الإنتاج. يلاحظ إن البداية الأولى لصياغة الأفكار والنظريات الاقتصادية كان التركيز كبيراً على أهمية رأس المال المادي في النشاط الاقتصادي وأنصب الاهتمام على الثروة المادية بدل الإنسان وتعظيم الدخل بدلاً من توسيع الفرص أمام الناس ([1]).

وارتبطت هذه النظرية بصغر حجم المنظمات من جهة ولعدم تخويل المالكين أو المالك الحقيقي للمنظمة لصلاحيات الإدارة والقرارات اللازمة لها. واستمر الحال إلى قيام الثورة الصناعية وما لازمها من كبر حجم المنظمات وتعدد الأنشطة وتعقد العمليات فتوجّب بناءً على الوضع الجديد بروز حالات

---

(1)محمد عابد الجابري ، محمد محمود الامام ، التنميه البشريه في الوطن العربي : الابعاد الثقافيه والمجتمعيه (سلسلة دراسات التنميه البشريه) ، اللجنه الاقتصاديه والاجتماعيه لغربي آسيا ، نيويورك ، سنه 1996 ، ص 100.

من التخصص والإشراف والاستشارة كما ولازّم ذلك تطورٌ في المفاهيم والمصطلحات المستخدمة لهذه الإدارة فمن إدارة المستخدمين، إدارة للقوى العاملة، إدارة العلاقات الصناعية، إدارة العلاقات الإنسانية، إدارة شؤون الموظفين وغيرها إلى إدارة الموارد البشرية ولحقت بها الإستراتيجية كمرحلة أخير لحركة تطوير وتفعيل أدارة الموارد البشرية.

ويمكن تحديد أهم أسباب تطور إدارة الموارد البشرية هي:-

1) ظهور الشركات الكبيرة الحجم مما ترتب على ذلك زيادة في عدد الإفراد كماً ونوعاً.
2) التطور التكنولوجي المسارع الذي تطلّب في تدريب وتطوير قدرات العاملين.
3) تعاظم نفوذ النقابات والاتحادات العمالية التي تقوم بالدفاع عن العاملين.
4) تدخل ألدولة في النشاط الاقتصادي من خلال لوائح تحديد استخدام العمالة.
5) مواكبة التطورات المستجدة في مجالات العلوم الأخرى كعلم الاجتماع وعلم النفس دراسة السلوك التنظيمي ([1]).

إضافة إلى أن هذه الإدارة يمكن أن تكسب المنظمة ميزه تنافسيه غير قابله للتقليد من قبل المتنافسين كونها تتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته.

---

(1)محمد فالح الصالح ، أدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص 19-21 .

(2)سنان الموسوي ، أدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص 19 .

ومن أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية هي:-

1- إدارة الموارد البشرية قبل التصنيع: -

كانت فترة بدائية اعتمدت على الصيد والزراعة ولم يكن لنشاط إدارة العنصر البشري اهتمام واضح ، والمتعمق في تاريخ الفكر الإداري يرجع جذوره إلى الحضارات القديمة وفيها يجد بعض ملامح الإدارة بشكل عام ولإدارة الموارد البشرية بشكل خاص متمثلاً ذلك في الحضارة السومرية والبابلية والفرعونية والصينية والتي وان غابت عنا معالم وطرق وفنون الإدارة القديمة لأسباب التقادم الزمني من جهة وللكوارث والحوادث الطبيعية من جهة أخرى أو أنها لم تكن علم متكامل يمكن إن يدوّن كتابة، بل يمكن توارثها من خلال التفاعل الفكري والتواصل المعرفي أو أنها غابت كما غابت الكثير من العلوم والمعارف القديمة ولكن نتائجها العلمية والعمرانية تدل من قريب أو بعيد على وجود تنظيم له آليات وطرق، فالعفوية وعدم التخطيط لا تولد إلا فوضى وتنازع والتنظيم هو الظاهرة الواضحة والمتميزة لأي عمران وحضارة بكل تأكيد.

2- إدارة الموارد البشرية بعد التصنيع:-

أولاً: مرحلة ما قبل حركة الإدارة العلمية:-

وبدأت ملامحها في كتابات روبرت أون 1771 على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بناءه لقرية عصرية في مصنع القطن في اسكتلندا حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع.

وفي عام 1776 في كتابات (ادم سمث ثروة الشعوب) وكتابات (اندرو 1835 في كتابة فلسفة التصنيع) إلى أن اتضحت تلك المبادئ في كتابات

(Babbage) عن مبادئ التصنيع وامتازت هذه الفترة عموماً بزيادة مستوى تفضيل العمل وتغيير مستوى المعيشة، ألمطالبه بتقليص وقت العمل، زيادة وعي وثقافة العاملين والمطالبة بحقوقهم وظهور مستويات مهارية مختلفة والتوجه الكبير باتجاه الكفاءة الإنتاجية. وكذلك التغييرات الخارجية سواء كانت سياسيه، قانونيه، اقتصاديه، اجتماعيه، تكنولوجيه أضافه إلى إدراك المنظمات للحاجات البشرية للعاملين ([1]) وهذه البدايات كانت ألبذره الأولى التي انبثقت منها إدارة الإفراد.

ثانياً: حركة الإدارة العلمية:-

وقد تزعّم هذه الحركة (فردريك تايلر) وقد أعطت حركة الإدارة العلمية تطوراً محدوداً بين العاملين والإدارة من خلال استخدام المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال و استخدام دراسة الوقت والحركة و تشجيع العاملين على أداء أعمالهم بالطرق والسرعة المحددة وبالمعدل المطلوب و استخدام منهج الرقابة اللصيقة لأداء الوظائف وكذلك استخدام الأساليب العقابية من طرد وخصم المرتب وغيرها في حالة التلكؤ، تخصيص مكافئة تشجيعية لمن يُزيد من معدل الإنتاج ([2])، وحاولت المنظمات في تلك الفترة تقديم بعض الخدمات كالإجازات والقروض والتأمين بشكل طوعي وليس لضغوط عمالية أو حكومية، ويمكن اعتبار هذه الفترة من الفترات التي تخلو من الطابع الإنساني وأنها من الفترات المادية البحتة التي تعاملت مع الإنسان على

(1)خالد عبد الرحيم الهيتي ، أدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، مصدر سابق ، ص 22-23 .

(2) عادل صالح، مؤيد السالم، أدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 6-7.

أنه آله خالي من المشاعر والعواطف وما صاحب ذلك من اجتماعات ومطالبات برؤية أكثر إنصاف وموضوعيه لعنصر مهم من عناصر الإنتاج، لذلك عقب هذه الفترة ظهور حركة العلاقات الإنسانية.

ثالثاً : حركة العلاقات الإنسانية :-

جاءت هذه الحركة كردة فعل على تجاهل مدرسة الإدارة العلمية لأهداف ورغبات العمال الشخصية والعاطفية وظهرت كمدرسه جديدة سنة 1920، وكان لتجارب (التون مايو) وزملائه المسماة بتجارب هوثورن ([1]) دوراً كبيراً في النضوج الفكري وبيان الملامح الرئيسية لتلك المدرسة. وقد ركزت الأخيرة على خلق الموائمة بين الفرد والمنظمة والفرد والعمل وبين الجماعة والمنظمة، والجماعة والفرد والجماعات داخل التنظيم وركزت كذلك على التنظيم غير الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعة وبرامج المشاركة والأخذ بنظر الاعتبار الخاصية المعقدة للإنسان([2]).

كان لنظرة حركة العلاقات الإنسانية إلى الموارد البشرية باعتباره أنساناً أولاً وفردا عاملا ثانياً، دور في دراسة السلوك التنظيمي لتفهم الأبعاد النفسية والسلوكية للإنسان بصفته موظفاً أو عاملاً وذلك باعتباره إنسان يحتكم لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إداريا وتنظيمياً سواء كان يقوم بهذا العمل منفرداً أو عضواً في جماعه ([3]).

---

(1) سنان الموسوي، أدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مصدر سابق ، ص 24-25.

(2) محمد القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة) عمان ، دار الشروق للنشر والتوزيع، سنه 2003 ، طبعه الرابعة ، ص 13.

(3) خالد الهيتي، أدارة الموارد البشرية، مصدر سابق ، ص 25 .

وبالرغم من التطور النظري في المبادئ الإدارية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى الموارد البشرية ضلّ في حدود ما يسمى بإدارة الإفراد ولكنّ مطلع الستينات بَشَر بظهور ما يُسمى بمدرسة الموارد البشرية ([1]).

مدرسة أدارة الموارد البشرية :-

يرى (عادل حرحوش، ومؤيد السالم/ 2006) أن التحـول مـن مصـطلح إدارة الإفراد العاملين إلى إدارة الموارد البشرية كان نتيجة لفلسـفة مضـامينها أن الإنسان عنصر إستراتيجي في المنظمة باعتباره بشراً لا يمكن مساواتهم مع الغير، ولاعتبـار إدارة المـوارد البشـرية شـريك أساسـي في رسـم السياسـات والإستراتيجيات العامة للمنظمة ولا يمكـن تحقيـق أهـداف المنظمـة لا بواسـطة أفـراد يتمتعـون بـولاء تنظيمـي وروح معنويـة عاليـه مـع تفهـم احتياجـاتهم ومطاليبهم، ولان أهداف المنظمة بعضها يكمل البعض لذلك يمكن تحقيـق هـذه الأهداف من خلال خلق المواءمة فيما بينها ([2]).

ويمكن تحديد أهداف مدرسه إدارة الموارد البشرية من حيث أن المنظمة تعمل في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها البشرية لذلك توجب عليها دراسة الفرص والتهديدات الخارجية والداخلية وكذلك تحتاج في مسيرتها نحو التكيف إلى إدارة متخصصة تهتم بحركة الموارد البشرية في البيئة الخارجية وتطوير أداءها والمحافظة عليها داخلياً.

إضافة لسعي الإدارة المتخصصة لخلق نوع من المواءمة الداخلية بغية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وخارجياً لإمكانية الاستجابة لمتطلبات

---

(1) عادل حرحوش، مؤيد السالم، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مصدر سابق ،ص 8-9

(2) عادل حرحوش، مؤيد السالم، الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مصدر سابق ،ص 10-11 .

التغيير فيها وكذلك لتضع في حساباتها التنوع في الأهداف الاقتصادية الاجتماعية القانونية السياسية ..الخ . و تعي أدارة الموارد البشرية في المنظمة أن الأفراد كلفة وميزة وعليها أن تخلق أو تحقق أفضل نوع من التوازن فيما بين ألكلفه والميزة من خلال الاستخدام الكامل والصحيح للأفراد والسعي لتشغيل الموارد البشرية بكامل طاقاتها إضافة لتحريك بواطن الإبداع والطاقات الكامنة لديهم مع وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

وبما أن مجمل هذه الفعاليات تخضع لإدارة متخصصة هي أدارة الموارد البشرية لذلك يجب أن تعطّ الاهتمام الوظيفي والتنظيمي من قبل أدارة المنظمة ([1]).

من خلال هذه المقدمة التوضيحية يمكن للباحث أن يوضّح بواسطة مخطط أوجه الاختلاف مابين أدارة الموارد البشرية وبين أدارة الأفراد بالاتي:

(1) خالد الهيتي ، أدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ،ص 26-27 .

الفرق بين أدارة الإفراد وإدارة الموارد البشرية

جدول رقم (6)



يتبين من خلال الشكل أن الفروق بين أدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية ناجمة عن تعدد الوظائف والمهام المناطة بإدارة الموارد البشرية ويكمن الاختلاف في جانب مهم هو سعة الأفق والنظرة الجديدة للبيئة الخارجية ومدى تأثيرها على منظمات الإعمال خصوصاً بعد توسع الأنشطة ونشأة المنظمات الدولية ذات الفروع المتعددة.

لذلك تعزز الدور الذي يمكن أن تلعبه الإدارة من خلال النظرة الإستراتيجية للبيئة الخارجية وتشجيع أنظمة الجذب والتحفيز للكفاءات والمحافظة عليها إعدادا وتطويراً وتأهيلا وصقلاً لمواهبها بغية خلق ميزه تنافسيه غير تقليديه وتنمية ثروة مهمة متمثلة في رأس المال الفكري الموجود في منظمات الأعمال.

لذلك تعتبر الموائمة الداخلية ممثلةً في خلق موائمه بين الفرد مع الوظيفة، الوظيفة والمنظمة، الوظيفة والجماعة، الجماعة والجماعة ...الخ والموائمة مع البيئة الخارجية متمثلاً في التكيف لمتطلباتها التي تعتبر من أهم الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الحديثة ([1]).

أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجيه :-

قد تعتبر ألكتابه عن أهمية المهم هي بمثابة جهد أضافي لان الحديث عن الإنسان كمورد من الموارد الرئيسية والمهمة في تحريك العملية الإنتاجية والإدارية ومدى أهميته ؟ وأين تكمن تلك الأهمية ؟ ومن أين أتت ؟ ....الخ حديث يطول لكثرة تشعباته وتعدد مزاياه ويمكن إبراز أهمية أدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من جوانب متعددة يتصدرها:-

---

(1)خالد الهيتي ، أدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص 30-31 .

1) أن الإنسان كائن حركي، متجدد، متغير، مبدع، قادر على الابتكار، الاختراع، التطوير، الاكتشاف، التخريب ...الخ ، بمعنى أخر، ما هو متغير قادر على التكيّف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات التدريب والتأهيل مثلاً، وهو أكثر عطاءً من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، رأس المال، التقنيات).

2) أن أدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته وتوقعاته ورغباته (1) أي أنها تستطيع أن تُكسب المنظمة ميزه تنافسيه.

3) تساهم أدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في خلق الموائمات المطلوبة بين المنظمة والبيئة وبين الفرد والمنظمة، الفرد والبيئة ...الخ(2) وذلك في إطار الأبعاد الإستراتيجية لها.

4) تلعب أدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دورا مهماً في تسهيل التعامل مع الأفراد العاملين وتسهيل حل المشكلات التي تنشأ فيما بين الأفراد والإدارات المختلفة في المنظمة.

5) تساهم من خلال تطوير العاملين وتدريبهم مساهمة ايجابية في رفع روحهم المعنوية وتأكيد استقرارهم الوظيفي ، وزيادة إنتاجهم ، مما يؤدي إلى حُسن استخدام العمل وتحقيق أهداف المنظمة ذاتها.

---

(1) سنان الموسوي ، أدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، مصدر سابق ، ص 19 .

(2) خالد إلهيتي ، أدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص 20

(3) محمد صالح الفالح ، أدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق´ 20-21 .

6) تبرز أهميتها في زيادة رأس المال البشري والذي يعتبر مفتاح الإدارة الإستراتيجية المحددة للتنمية.

7) تشارك الإدارة المركزية وباقي الإدارات وتعمل معها جنباً إلى جنب لتوفير احتياجاتها من العاملين وتطويرهم ([1]).

8) تساهم مساهمة فعاله في الاشتراك في عملية التخطيط ورسم الاستراتيجيات الخاصة والعامة بها والتي تخص المنظمة أضافه لصياغة للوائح وقوانين وأنظمة العمل ومتابعة تنفيذها وتغييرها حسب متطلبات وظروف العمل ([2]) .

ويمكن الاستفادة من خلال استعراض أهمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بيان دورها كضابط ومنظم لحركة الإفراد في البيئتين الخارجية والداخلية استقطاباً، تطويراً، تدريباً، أعداداً، وتأهيلاً أضافه لحل النزاعات والمحافظة على استقرار وانسيابية العمل والمحافظة على المتميزين داخل التنظيم وإغراء من هم في خارج المنظمة بغية التحاقهم بها إضافة إلى محاولة الموازنة بين الكلفة والميزة لما تكلّفه الكفاءات والميزات التي تكسبها من خلالهم المنظمة.

أهداف إدارة الموارد البشرية :-

بالتأكيد أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من أهداف المنظمة إن لم تكن شطرها الأكثر أهمية والتي تسعى من خلالها لزيادة كفاءة العمل عن طريق رسم الخطوط العريضة بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها

---

(4) محمد صالح الفالح ، أدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص 28 .

ومجمل الأنشطة والعمليات والفعاليات التي تقوم فيما بينها من خلال توصيف الوظائف وتحديد شاغليها.

وتسعى لتحقيق الانسجام والولاء والعدالة من خلال القرارات والأنظمة والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية ويمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالاتي:-

1) أداء مهامها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشره لتنفيذها بكفاءة وفعالية ([1]).
2) الحصول على أفراد أكفاء للعمل في مختلف الوظائف من اجل إنتاج (سلعه / خدمه) بأحسن الطرق وبأقل التكاليف.
3) الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج (سلعه/ خدمه) وفق المعايير المحددة .
4) تحقيق انتماء وولاء الإفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل ([2]).
5) خلق تنسيق كامل بين كافة الإدارات من خلال توضيح اللوائح والتعليمات والسياسات والمساهمة في وضع حلول لكافة المشاكل وفضّ النزاعات العمالية إضافة لإبداء النصح والإرشاد لمدراء الإدارات الأخرى.

---

(1) عادل حرحوش، مؤيد السالم، أدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، مصدر سابق، ص18 .

(2) عادل الصالح، مؤ يد السالم، أدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، مصدر سابق، ص 19 .

6) وضع معايير السلامة والحث على الالتزام بها بغية المحافظة على العاملين.

7) خلق أنظمة تحفيز تمكن المنظمة من استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها وزيادة فاعليتها.

8) وضع الخطط الإستراتيجية لمواجهة تقلبات السوق وحركة الموارد البشرية في البيئتين الداخلية والخارجية وخلق الموائمة بينهما.

9) تهدف من خلال دراسة الوظائف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

10) تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئتين.

11) إيجاد ظروف عمل تمكن العاملين من أداء أعمالهم بصوره جيده وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المادية ([1]).

وظائف مدير – وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :-

اختلف الكتاب والمتخصصون في مجال الإدارة في تحديد عدد وطبيعة الوظائف الإدارية، وكان هنري فايول (H.fayol) رائد مدرسة المبادئ الإدارية أول من أشار أليها وحددها بخمسة وظائف هي – (التخطيط (استشراف المستقبل) التنظيم، التوظيف، الإمرة، ألرقابه) وحددها كوليك (Culick) في ثمانية وظائف هي (التخطيـط، التنظيـم، التوظيف، التوجيه، القيادة، التنسيق، ألرقابه، كتابة التقارير، إعداد الموازنات) ([2]).

---

(1) صلاح ألنعيمي المدير القائد والمفكر الإستراتيجي مصدر سابق ، ص 30 .

(2) عادل حرحوش مؤيد السالم ، أدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي مصدر سابق ص 26-27 .

ولقد حددها محمد فالح الصالح في كتابه إدارة الموارد البشرية في (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب، الحوافز، التطوير الوظيفي والمهني والمحافظة على الكفاءات وتطويرها، تقييم أداء العاملين، إنهاء الخدمات، علاقات العاملين، إصابات العمل).

في حين حددها عادل حرحوش ومؤيد سعيد في كتابه إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي في نوعين رئيسين هما:

1) وظائف تخصصيه وهي تحليل ووصف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء والتدريب، الأجور والحوافز، صيانة الموارد البشرية، بناء نظم المعلومات البشرية.
2) وظائف إدارية وهي: تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابه ([1]).

وحددها غيرهم بنوعين من الوظائف هي:-

- الوظائف الأولية: تحليل العمل، الاختيار والتعيين، تصميم هيكل الأجور.
- الوظائف الثانوية : تصميم أنظمة الحوافز، تقييم الأداء، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي ، إضافة إلى الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية وهي (العلاقة مع النقابات، امن وسلامة العاملين، إعداد ساعات وجداول العمل).

---

(1) قراوي أحمد الصغير ، إبراهيم أحمد ، أدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة ، شبكة النباء المعلوماتية ، الانترنيت www.annabaa.org

(2) عادل محمد زايد ، أدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجيه ، مصدر سابق ، ص 3-5 .

ويُحددها أخر بمجموعة وظائف تشمل:

- مرحلة التحليل الإستراتيجي (الداخلي/والخارجي) التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف،الاستقطاب والتعيين، التدريب، أدارة وتقييم الأداء، الأجور والمكافآت. ومن خلال استقراء مجموعة الآراء أنفة الذكر يمكن الوصول إلى مشتركات الوظائف المناطه بإدارة ومدير إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ويمكن تحديدها بالاتي:-

- التخطيط الإستراتيجي ويشمل على:-

1) التنبؤ والتخطيط للموارد البشرية على المديين الطويل والقصير.
2) استحداث برامج إدارة المسار الوظيفي.
3) تحليل الوظائف.
4) تصميم الوظائف.
5) تحديد كم ونوع الإفراد المطلوبين للعمل بالمنظمة.

- التوظيف ويشمل على:-

1) استقطاب المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.
2) اختيار الأفضل لشغل الوظائف الشاغرة.

- تقييم أداء وسلوك العاملين وتتضمن:-

1) جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء.
2) تحديد مستويات الأداء الفعلية.
3) تقويم الأداء.

- كافئة الأداء وتتضمن انجاز تقويم الوظائف وتحديد الأجر والمكافئة المناسبة لها:

1) مكافئه مباشره .

2) المكافئة المعتمدة على الأداء .

3) المكافئة غير المباشرة ([1]).

- التدريب والتطوير وتتضمن:-

1) تحديد وتصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وزيادة قدرات العاملين.

2) تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية.

- علاقات العمل وتركز على الأتي:-

1) احترام حقوق العاملين.

2) فهم الأسباب والأساليب المستخدمة من قبل العاملين .

- مراقبه وتقييم بيئة العمل:

1) تستهدف هذه الوظيفة مراقبة وتقييم بيئة العمل في جانبيها المادي والاجتماعي لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية.

2) رفع الروح المعنوية للعاملين.

ومما تقدم أعلاه يمكن أن نحدد أهم الوظائف بالاتي:-

التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية، تحليل وتصميم الوظائف، التوظيف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، المراقبة وتقييم الأداء، تدريب العاملين، الحوافز والأجور والخدمات، وهذه تعتبر من أهم الوظائف وقد يُضيف لها البعض تأسيس نظم المعلومات للموارد البشرية، وقد تعتبر هذه من الوظائف الطبيعية لأي تنظيم اضافة إلى إلحاق وظائف أخرى بإدارة الموارد

---

(1) سنان الموسوي ، أدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، مصدر سابق ، ص 33-34 .

البشرية كالأمن الصناعي وحوادث العمل، محاسبة الإفراد وقد تُلحق هذه مع الخدمات المُقدمة للعاملين ويمكن استعراض أهم الوظائف بشيء من التبسيط.

التخطيط:-

يشكل التخطيط للموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين إستراتيجية المنظمة والوظيفة ألعامه لإدارة الموارد البشرية ويُقصد بالتخطيط ضمان أن يتوفر للمنظمة العدد المناسب من الإفراد، بالنوعية المناسبة، في الأماكن المناسبة، في الوقت المناسب للنهوض بالإعمال التي سيكون مطلوباً أداؤها في هذه الفترة ويكون هؤلاء أكثر نفعاً وملائمة لأدائها من ألوجهه ألاقتصاديه ([1]).

لأهمية التخطيط للموارد البشرية وصفه بعض الكتاب بالنشاط التخطيطي الاستراتيجي للموارد البشرية strategc Human Resources planning وذهب هؤلاء الكتاب إلى ابعد من ذلك بعدّه أهم عنصر في إدارة الموارد البشرية الناجحة ذلك لكونها عمليه تؤمّن من خلالها إدارة الموارد البشرية الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في المكان والزمان المناسبين.

وتستمد تخطيط الموارد البشرية أهمية خاصة بالنسبة للمشروعات الجديدة، وذلك لتحديد كميات ونوعيات ألعماله المطلوبة، كما تعتبر ضرورية للمشروعات القائمة سواء عند إعادة التنظيم أو توسيع أو إدخال التعديلات

---

(1) زكي محمود هاشم، أدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى ، سنة 1989، ص52.

على قاعدة ألعماله الموجودة سواء من حيث الإعداد والتخصصات لتحقيق الفائدة أو الهدف من وراء هذه التعديلات ([1]).

لذلك أصبح من الضروري الربط بين تخطيط الموارد البشرية وبين التخطيط الاستراتيجي على المستوين العام والإعمال للمنظمة وتعتبر مسألة ضرورية لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية العامه للمنظمة ([2]).

وتبرز أهمية التخطيط بالاتي:-

1) الحصول على أحسن الكفاءات البشرية سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية.
2) يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية أي (إنتاج أكثر بتكاليف أقل).
3) يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، ومعالجة النقص أو الزيادة فيها.
4) يحدد نقاط القوه والضعف في أداء العاملين وتحديد برامج التطوير المطلوبة ([3]).
5) يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والمجتمع.

---

(1) جمال الدين المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، سنة2000،ص 205-207 .

(2) سنان الموسوي، أدارة الموارد البشرية، مصدر سابق ،ص 60.

(3) عادل صالح، مؤيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتجي، مصدر سابق ، ص 61-62.

أهداف التخطيط للموارد البشرية وتحتاج المنشات التخطيط للقوى العاملة للأسباب التالية:-

1) الحصول على النوع اللازم والمناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت والمكان المناسب.
2) المحافظه على العاملين واستثمار طاقاتهم من خلال تأكيد الموازنة بين العرض والطلب.
3) تحقيق الموازنة بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
4) إن تخطيط القوى العاملة مطلب أساسي للتعيين كما هو للتطوير والتدريب.
5) التيسير على المنشأة في استيعاب التطورات التكنولوجية.
6) 6- يساعد التخطيط على اكتشاف النقصان أو الزيادة في المهارات المتوفرة في المنظمة([1]).

خطوات تخطيط إدارة الموارد البشرية :-

قد يختلف الكتاب في تحديد عدد الخطوات وأهميتها بالنسبة لتخطيط الموارد البشرية ومدى ارتباطها بشكل مباشر بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة من حيث توفير الكوادر اللازمة لشغل الوظائف بالشكل الذي يُحقق أهداف ألمنظمه من حيث كمية الإنتاج ونوعيته والتقليل من كلفة المُنتج كمخرجات نهائيه للمنظمة سواء كانت (سلعه / خدمه) ويمكن تحقيق ذلك بخطوات أربع هي:-

---

(1) محمد فالح الصالح، أدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 73-74.

1- التنبؤ Forecasting :-

ويعتمد على أربع مراحل تبدأ بالتحليل، ويُركز على تحليل خزين المنظمة من المهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، وينتقل بناء على تلك الدراسات للمعلومات والبيانات السابقة إلى التنبوء بحجم الطلب المستقبلي للمنظمة، و كخطوه ثالثه يقوم بوضع الموازنات للموارد البشرية في جانب الطلب، وكخطوه رابع يتنبأ بالمعروض من الموارد البشرية في البيئتين الداخلية والخارجية.

2- وضع الأهداف Setting Objectives:-

وتركز على أهداف عملية التخطيط والتي يشترط أن توضع في ضوء أهداف وسياسات أداره الموارد البشرية والتي ترتبط مباشرة بإستراتجية المنظمة وخططها من حيث التوسع في الوظائف، أو القناعة بإنتاجها الحالي في ظل الاستقرار العام أو التقليص في حجم الوظائف في حال حدوث تقلبات في سوق العمل كالانكماش وغيرها ([1]).

3- تنفيذ الخطه plan Implementation:-

وتشمل على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد كما وتتضمن تحديد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات.

4- التقويم والرقابة الإستراتيجية Evaluation andStrategic Control:-

تنصّب جهود هذه الخطوة على تكميم قيمه الموارد البشرية وذلك نتيجة للاعتقاد السائد بأن الموجودات البشرية في المنظمة هي الأكثر أهميه وتعتبر

(1) سنان الموسوي، أدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، مصدر سابق، ص 65-66 .

عمليه التقويم والرقابة مهمة كونها تحدد نقاط القوه والضعف في الخطه وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية في المنظمة ([1]).

مما تقدم يمكن القول أن التخطيط هو عماد العملية الإدارية كونه يُحدد الخطوط العريضة والمسالك الفرعية لانجاز الأهداف وتحقيقها سواء كانت تلك الأهداف خاصة بإدارة معينه كإدارة الموارد البشرية مثلا أو بإدارة المنظمة بصوره عامه. علماً أن خطط الإدارات الفرعية لابد أن ترتبط بالخطط الإستراتيجية للمنظمة بصوره عامه فكل الخطط الفرعية تعتمد على الأخيرة في تحديد أهدافها أخذتاً بنظر الاعتبار تصورات المنظمة، رؤيتها المستقبلية، أهدافها الخاصة والعامة ... للوصول في النهاية إلى تحقيق هدف موحد من أجله وُجد التنظيم بمختلف تفاصيله.

تحليل وتصميم الوظائف :-

وقد عدها البعض أول وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية وقد تسبق التخطيط في حد ذاته لأسباب منها أنه لا يمكن أن تعمل إدارة الموارد البشرية من دون معرفة الوظائف وتصميمها وتحليل الدور الذي يمكن أن تلعبه لتحقيق هدف معين فعملية تحليل وتصميم الوظائف ما هي إلا خطوة أولى لترجمة الأهداف ألعامه لأي تنظيم.

وتعرف عملية تحليل الوظائف Job Analysis على أنها أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محدده من متطلبات كل وظيفة عن طريق تقسيمها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه

(2) خالد إلهيتي، أدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 66-67.

لتعرف على متطلباتها الكميه والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها في من يشغلها ([1]).

ويعتمد تصميم العمل على عملية التحليل الوظيفي المستند على معلومات وبيانات عن الأهداف العامة والخاصة لأي وظيفة، أضافه إلى المعرفة بالأهداف العامة للتنظيم.

وتساهم عمليه تحليل الوظائف في مساعده إدارة الموارد البشرية في عمليتها الرئيسية كإعادة هيكلية المنظمة، برامج تحسين الجودة، استراتيجيات الاستقطاب والتعين... وغيرها، وتمر عملية تحليل الوظائف بعدة مراحل:-

الأولى: تحديد المهام والأنشطة والسلوكيات والواجبات التي يجب القيام بها لأداء الوظيفة

الثانية: تحديد *المعارف، *القدرات، *المهارات والخصائص الوظيفية الأخرى ([2]).

- ويمكن بيان أهمية تحليل الوظائف بالاتي.

---

(1) منصور أحمد، المبادئ العامه في أدارة القوى العاملة، الكويت، وكالة المطبوعات للنشر، سنه 1979، ص 157.

(2) عادل محمد زايد، أدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجيه، مصدر سابق، ص 192.

* المعارف (Knowledge) هي حصليه المعلومات التي ترتبط ارتباطا مباشراً بالأداء الوظيفي .

* القدرات Abilities يقصد بها القدره على أداء سلوك وظيفي معين أو سلوك يؤدي إلى منتج مادي ملموس .

* المهارات Skills فيقصد بها قدرة شاغل الوظيفة على أداء الحركات المكتسبة أو الاليه وقد تتضمن حركات يدوية أو شفهية أو عقليه.

1) تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستفادة من وصف الوظائف والمؤهلات اللازمة لشغلها .

2) تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف.

3) تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم.

4) التدريب والتنمية الإدارية.

5) يساهم في وضع معدلات عادله للأجور والرواتب بشكل مباشر.

6) تعتبر الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة – تقويم الأداء.

7) تعتبر الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط مواردها

8) يساهم في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية لأي عمل حسب درجة خطورته.

9) تساعد عملية تحليل الوظائف الإدارة في إقامة علاقات أفضل مع العاملين ([1]).

وتمر عملية تحليل الوظائف بعدة خطوات :

الأولى هي عملية تحديد الهدف الذي يُحدده مدير إدارة الموارد البشرية من خلال إجراء عملية التحليل، وكخطوه ثانية يتم اختيار عيّنه من الوظائف وتقسيمها إلى وظائف كتابيه، فنيه...الخ، والخطوة الثالثة يتم توضيح عملية التحليل للعاملين وتحديد مستوى مشاركتهم في هذه العملية أي أن تتسم العملية بنوع من الشفافية لمعرفة الأدوار والمشاركات التي يمكن أن يحظى بها كل فرد داخل التنظيم، بعد ذلك يتم تجميع البيانات وكخطوة رابعة وتعتبر هذه العملية

(1) عادل صالح، مؤيد السالم، أدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مصدر سابق، ص 43.

أساسية ومهمة لعملية التحليل بصورة عامة ولا يمكن القيام بعملية التحليل من دون البيانات والمعلومات المتعلقة بطبيعة الوظائف والأهداف ويمكن أستحصال هذه المعلومات من خلال الملاحظات الشخصية أو عن طريق المقابلات.

والمرحلة الخامسة يتم خلالها تحليل المعلومات بغرض معالجتها وإزالة التناقضات فيها وأخيراً يتم إعداد بطاقات الوصف وتتضمن إعداد بطاقات ونماذج وصف الوظيفة من واقع البيانات التي تم تجميعها ومراقبتها وتصنيفها.

خلاصة ما تقدم يُمكن القول في عملية التحليل بأنها خطوة متقدمة وأساسية تُبنى على مجموعة من البيانات والمعلومات المستقاة من أنشطة وأهداف الإدارة العليا والإدارات الأخرى ومن خلال المرور بعدة مراحل تتمكن من إعطاء وصف للوظيفة عن طريق بطاقات نهائية تحاول أن تعطي وصفاً دقيقاً للوظيفة وشاغليها.

وبالنسبة للتصميم فيُعرّف على انه العملية التي يتم من خلالها تحديد خصائص العمل وسماته، فعن طريق التصميم يتم التركيز على الوظيفة باعتبارها الخلية الرئيسية في المنظمة وبجمع الوظائف يظهر ما يسمى بهيكل الأعمال والوظائف ويُعتبر تحديد طبيعة العمل محور أساسي لتصميم العمل ويتضمن النشاطات الآتية:-

1) تحديد مستوى العمل (الواجبات والمهام والسلوكيات والوظائف والمستويات).
2) المؤهلات المطلوبة لانجاز العمل (المهارات والخبرات والقدرات).
3) الأجور والمكافئة (الدفع ومكافئة الرضا).

- ويهدف التصميم للاتي:-

1) زيادة فاعليه الفرد والمنظمة.

2) زيادة الإنتاجية عن طريق استخدام أفضل طريق لانجاز العمل.

3) زيادة الإنتاجية عن طريق تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية (1).

نلاحظ مما تقدم أن عملية التصميم ما هي إلا عملية تهدف في الأساس إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق هدف إيجاد أي وظيفة داخل التنظيم أضافه إلى اعتبارها من الخطوات الرئيسية التي تخلق نوع من الانسجام والموائمة بين الفرد والوظيفة، الوظيفة والمنظمة، والفرد والمنظمة.

التوظيف (*الاستقطاب و*الاختيار و*التعيين)

بعد أن تنتهي إدارة الموارد البشرية من تحليل وتصميم وظائفها وإعداد الخطط اللازمة لها تشرَعُ في وضع الحوافز اللازمة لاستقطاب ما تحتاجه المنظمة لشغل وظائفها، وقد تحصل المنظمة على تلك الموارد من البيئة الخارجية عن طريق الإعلان مثلاً أو من البيئة الداخلية عن طريق الترقية أو غيرها ، وقد تتعدد وسائل الاستقطاب والجذب اعتماداً على ما تقدمه المنظمة من حوافز ومؤهلات لشاغلي وظائفها كالأجر، التأمين، الضمانات الصحية أو الاجتماعية ...الخ.

وكمرحلة لاحقة لمرحلة الاستقطاب تسعى المنظمة لاختيار أفضل المعروض من تلك الموارد بحيث يُحقق للمنظمة عوائد أكبر بكلف أقل بناء على دراسة المؤهلات والمواصفات والقدرات التي يمتلكها الفرد (عقليه، أو بدنيه، أو خبره أو مهارة فعلية وغيرها) ويتم التحقق منها عن طريق الاطلاع على السيرة

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، أدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 44-48.

الذاتية للمؤهلات أو من خلال المقابلة أو عن طريق ملاحظة أداء الإفراد في فتره تجريبية أو وفق آلية ترتئيها المنظمة تمكنها من تحقيق المعرفة الكاملة بالمتقدمين لشغل المعروض من وظائف شاغرة.

وأخيراً يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ويتم من خلال التعيين تعريف الفرد بالأنظمة واللوائح والقوانين وطرق الأداء، أضافة إلى تعريفه بالواجبات والحقوق التي يمكن أن يحصل عليها والحوافز والمكافآت والأهداف المتوخاة من الوظيفة وصولاً إلى إطلاع الفرد على أهداف التنظيم بصورة عامة وتبرز أهمية الاستقطاب فيما يأتي:-

1) الاستقطاب الجيد يُعطي فرص اكبر للمنظمة في اختيار البديل الأفضل من المتقدمين.
2) تستطيع المنظمة أن توصل رسالتها للمرشحين بأنها المكان المناسب لعملهم ولتطوير حياتهم.
3) إن نجاح عملية الاستقطاب تعتبر خطوة أولى في بناء قوة عمل فاعلة ومُنتجة.

ويتم الاستقطاب من خلال مجموعة طرق أما عن طريق ما موجود من موارد داخل التنظيم، عن طريق الترقية النقل ....الخ، أو عن طريق البيئة الخارجية عندما لا تفّ المصادر الداخلية بمتطلباتها ولقد يتعدى ذلك إطار الدولة التي تنتمي إليها المنظمة إلى إطار دولي أبعد كما يحدث مثلاً من استيراد عمالة رخيصة وذات خبرات عاليه من قارة أسيا سواء كانت الهند، الصين وغيرها كما هو مُتبع في أغلب الشركات الخليجية على سبيل المثال ويهدف الاستقطاب إلى:-

1) حصر عملية الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل، وتخطيط الموارد البشرية.
2) توفير العدد الكافي من العاملين الأكفاء بأقل التكاليف.
3) الإسهام في زيادة عملية الاختيار عن طريق الجذب والاستقطاب وإيجاد أكثر من بديل لشغل وظيفة معينة.
4) تساهم في زيادة فاعلية المنظمة عن طريق زيادة معدلات استقرار العمالة ذات الكفاءة والتأهيل العالي ([1]).

وبعد أن يتم اختيار أفضل المتأهلين لشغل الوظائف يتم تعيينهم وفق ما معروض من مواصفات لتلك الوظائف وقد تتعرض عملية التعيين لمجموعة معوقات كالمنافسة، السياسات الحكومية، حدوث انتعاش اقتصادي، ضعف المركز المالي للمنظمة، دور العلاقات الشخصية في التعيينات، عادات وتقاليد المجتمع، العوائق الطبيعية، درجات الحرارة وأجواء العمل ...الخ.

وقد تأخذ التعيينات عدة أشكال، هي التعيينات المُخطط لها، التعيينات لغرض معين، التعيينات الإلزامية بناء على طلب وزارة العمل مثلاً.

وقد تأخذ عملية التعيين عدة خطوات منها (تقديم الطلب من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة العليا، الإعلان الداخلي والخارجي عن هذه الوظيفة، استلام طلبات التعيين وتصنيفها، إجراء عملية الفرز واستبعاد غير المؤهل، إجراء المقابلات الشخصية مع المرشحين، اختيار الأكفاء من بينهم، إجراء

(1) عادل صالح، مؤيد السالم، أدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مصدر سابق، ص 82-83.

الفحوصات المطلوبة للتعرف على ملائمة المتقدم للعمل، مباشرة إجراءات التعيين) ([1]).

وغالباً ما يتم إجراء عقود مؤقتة لشغل الوظيفة في بداية العملية بغية التأكد من مجموعة أمور متعلقة بالفرد كطريقة تعامله مع الآخرين، ثقته بنفسه، طريقة أداءه للعمل.

قياس وتقويم أداء العاملين:-

قد لا يختلف أحد على أن تقييم الأداء قديم بقدم التاريخ وان اختلفت طرقهُ وأساليبه فالتمييز بين الفاعل، والكفء، والماهر، والمثابر، والحريص، والمشاغب، والمُخرب... كلها معايير تحددها عملية التقويم، وقد انتقلت هذه المفاهيم وتطورت بشكل كبير بعد قيام الثورة الصناعية وما تلاها من مدارس علمية استندت إلى مجموعة أنظمة ونظريات تحكمت في سير العملية الإدارية.

فحركة الإدارة العلمية وما رشح عنها من معايير قياس الوقت والحركة وما تلاها من نظريات صدرت عن مدارس كانت أكثر إنسانية في نظرتها للفرد العامل كمدرسة العلاقات الإنسانية إذ اعتبرت العامل إنسان أولاً وعامل ثانياً وصولا لمعايير التقويم الحديثة للفرد ولأدائه واعتبار القياس والتقويم وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تساهم في تحديد الكفاءات وتعطي كل ذي حق حقه حسب درجة إسهامه في العملية الإنتاجية.

وتعرف عملية قياس الأداء على أنها محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك

(1) محمد فالح الصالح، أدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 89-92.

ضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل، أما التقويم فيُقصَد به القياس النقدي للوظائف أي تحديد الأجور والمتطلبات النقدية الأخرى اللازمة لكل وظيفة ([1]).

لذلك فان عملية التقويم تستهدف ثلاث مستويات وهي:-

1) المنظمة: عن طريق خلق مناخ من الثقة بين العامل والمنظمة، رفع مستوى أداءه، تقييم سياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، المساعدة في وضع معدلات معيارية دقيقة لأداء العاملين.
2) للمديرين: تساعدهم عملية التقويم على تكوين صورة واضحة عن أداء الإفراد من خلال ألفطنه والذكاء واستخدام المعايير المتبعة في قياس الأداء، وتمكن المديرين من اتخاذ القرارات الصائبة والدقيقة لمعالجة أي خلل تم تشخيصه، و بيان مراكز الإبداع والاحتفاظ بها.
3) للفرد العامل: زيادة شعور العامل بالعدالة والرضا وأن جهودهم المبذولة تُؤخذ بنظر الاعتبار، مما يدفع العاملين إلى العمل والاجتهاد والإخلاص ويجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية وانتظار المكافئة من قبل المدراء داخل التنظيم ([2]).

وتتركز عملية التقويم على جانبين رئيسيين هما:-

1) موضوعي: يُعبّر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

---

(1)فريد النجار، الإدارة ألاستراتيجيه للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ، سنه 2007، ص 48.

(2) سنان الموسوي، أدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 177-180.

2) ذاتي أو سلوكي: يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية، السرعة في التعليم، التدريب مثلاً.

ولضمان دقة المعايير المتبعة في تقويم سلوك الإفراد وجب مراعاة مجموعة من المعايير منها أن يكون المعيار صادقاً بحيث يُعبّر عن حقيقة الخصائص التي تتطلبها الأداء وأن يمتاز بالثبات أي أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال القياس ثابتة عندما يكون الأداء ثابتاً ومتميزاً، أي أن يكون المقياس على مستوى من الحساسية بحيث يظهر الاختلافات في الأداء حتى أن كانت بسيطة، وأن يكون القياس سهلاً واضحاً خالياً من الغموض عند استخدامه (1).

مما تقدم يمكن القول أن عملية قياس وتقويم الأداء تعتبر من الوظائف التي تعطي للإدارة صورة كاملة عن مواطن القوة والضعف في أداء العاملين لتطوير ما يمكن تطويره والمحافظة على الكفاءات واستبعاد العناصر الغير قابلة للتطوير أو التي تشكل عبئاً على المنظمة بصورة عامة لذلك يجب أن تبتعد معايير القياس عن التحيز، والعلاقات الشخصية أو ما يمكن أن يخل في دقة الصورة التي يمكن أن ترشح عن عملية القياس والتقويم إذا أريد منها الوضوح والمصداقية.

تدريب وتنمية الأفراد:-

لاشك أن بيئتي العمل الخارجية والداخلية في تغيير واضطراب مستمر وأن شابتهما فترة من الاستقرار والهدوء فهي لا تتعدى كونها استراحة محارب، فما بين تقلبات سوق العمل واقتصاد السوق وتداخل الثقافات والتطور

---

(1) خالد إلهيتي، أدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 180-181 .

التكنولوجي المتسارع وغيرها من الأسباب تدعو المنظمات للتعامل والتفاعل بجدية مع هذه المتغيرات.

ولأن الإنسان كفرد عامل داخل التنظيم هو المحور الأساسي الذي تدور حوله كل عوامل الإنتاج وبالتالي فان مواكبته لحركة التطور العلمي والتقني ضرورة لبقاء المنظمة في مستوى التنافس، ولمخرجاتها (سلعه / خدمه) على مستوى رغبة المستهلك وطموحه وبلا شك هذه المواكبة لا يمكن ملاحقتها إلا من خلال زيادة الكفاءات والخبرات والمهارات للإفراد العاملين ولن يتأتى ذلك إلا من خلال إدارة وقيادة تعي فوائد عملية التدريب ذات البعد الاستراتيجي وكونها ضمانة حقيقية لاستقرار وتطوير المنظمات وعملياتها الإنتاجية.

ويُعرّف التدريب (Training) على أنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل (1).

- أما التنمية: فهي مجموعة من البرامج التي تتناول تطوير المهارات التحليلية والقيادية لتحسين ألقدره على الإشراف والإدارة (2).

وما يرفع من شأن التدريب ويرفع من مكانته ما قاله (الفريد مارشال) في كتابه (مبادئ الاقتصاد) أن فئة متعلمة ومتدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على

---

(1) زكي محمود هاشم، أدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 255.

(2) هشام طالب، دليل التدريب القيادي، مصدر سابق، ص 11.

العمل والإنتاج والخلق يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة ومصادرها لصالحهم وبهدف الارتقاء بمستوى المعيشة وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع.

وتقع مسؤولية التدريب ومتابعة نتائجه على المدراء والإدارات من خلال تحديد أعداد المتدربين وبرامج التدريب والمشرفين الذين يتحملون التدريب بالإشراف بشكل مباشر، أما الطرف الثالث فهي إدارة الموارد البشرية من خلال المتابعة والتقييم لمستوى تقدم أداء المتدربين وتكمن أهمية التدريب بالاتي:

1) يساعد المنظمة على مواكبة التغيرات التكنولوجية، الإدارية، الثقافية، العلمية.
2) يُساهم في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وذلك لان التدريب يُنمّي المهارة.
3) التدريب يحتاجه الجميع فهو لا يقتصر على موظف دون آخر فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ويحتاجه القديم لزيادة مهاراته ([1]).
4) يُساهم التدريب في خفض نسبة حوادث العمل .
5) يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة واكتسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع.
6) يُقلل التدريب الحاجة إلى الإشراف لأن المتدرب يقوم بانجاز عمله دون رقابه أو إشراف مباشر ([2]).

- أما بالنسبة لأهم أهداف التدريب فهي تتمثل في:-

---

(3) عادل الصالح، مؤيد السالم، أدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مصدر سابق، ص 132.

(1) محمد فالح صالح، أدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 102.

1) معالجة وإزالة نقاط ضعف الأداء ما ينعكس ايجابيا على مستوى الإنتاج الكلي للمنظمة.يُقلل كلف الإنتاج عن طريق تبسيط العمليات وتقليل الهدر في المال والمادة والوقت ويُساهم التدريب في خلق قيادات إدارية كفوءه عن طريق التخطيط السليم لعملية التدريب وجهود المنظمة نحو التنمية القيادية ([1]).

تصميم عملية التدريب :-

قد لا تخلو عملية التدريب في وضع لمساتها الأولى وتحديد التصاميم التي يمكن أن تراعى في وضع برامج التدريب من لاطلاع على استراتيجيات المنظمة الآنية والمستقبلية وما ترغب المنظمة في تحقيقه من أهداف يُعطي تصوّراً واضحاً لإدارة الموارد البشرية عن مستوى الخطط التدريبية واليات تنفيذها.

أما على المستوى الوظيفي فان معايير العمل في وظيفة معينة وتحديد المؤهلات المهارية لشاغل هذه الوظيفة سيساهم في تحديد برامج التدريب ونوعياتها.

وما يخص الأفراد فتنصّب عملية التحليل بالاطلاع على قدراتهم ومهاراتهم ومستوى استيعابهم ومراكز القوة والضعف فيهم بحيث يستطيع المدرب أن يطوّر الجيد ويرفع من مستوى الضعيف.

ولتقدير الاحتياجات التدريبية لأي من المستويات الثلاثة سواء كانت آنية أم مستقبليه يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات والتي من بينها ألمقابله

(2) خالد إلهيتي، أدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق، ص 202.

الاستبيان، الملاحظة، تقارير العمل، تقارير تقويم الأداء والاختيارات المختلفة ([1]).

من ذلك يمكن القول أن عملية التدريب تمر بعدة مراحل:-

- المرحلة الأولى: هي تحديد الأهمية والفائدة المتوخاة من العملية برمتها وما تحتاجه المنظمة من وظائف ومن هم شاغليها.
- المرحلة الثانية: وضع تصميم لعملية التدريب برمتها وتتحدّد في ثلاث مراحل:-

1- تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تأخذ بعين الاعتبار:-

أ- احتياجات المنظمة.

ب- احتياجات الوظيفة.

ت- احتياجات الأفراد.

- المرحلة الثالثة:- التدريب وتتضمن ثلاث مراحل:-

أ- تصميم البرامج التدريبية.

ب- إدارة البرامج التدريبية.

ت- تحديد طرق التدريب.

- المرحلة الرابعة:- تقويم التدريب والتي يتم بموجبها قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى تحقيق الأهداف وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب ويمكن التعرّف على ذلك عن طريق التغذية الراجعة لهذه العملية بأكملها أما عن طريق:

(3) عادل صالح، مؤيد السالم ، أدارة الموارد ابشريه مدخل إستراتيجي، مصدر سابق، ص 134-142.

أ- ردود أفعال المتدربين.

ب- التعليم الذي أكتسبه التدريب.

ت- سلوك المتدرب في العمل .

ث- النتائج على مستوى المنظمة .

وقد يحصل المتدرب على الدورة التدريبية داخل المنظمة في موقع العمل أو خارج العمل عن طريق المحاضرات، الندوات...([1]).

خلاصة القول أن عملية التدريب عملية فاعلة تُبنى على خطة علمية منظمة لتزويد العاملين بمجموعة من المعارف والمهارات التي ترفع من مستوى أداء العاملين بما يُقلل من كلف الإنتاج والهدر في الطاقة و دوران العمل، وبالتالي سيعود النفع على الجميع، للمنظمة في نوعية مخرجاتها وزيادة إرباحها من جهة، وعلى الفرد بزيادة قدراته وخبراته وتحسين أوضاعه الاجتماعية والاقتصادية من جهة أخرى، وللمجتمع في خلق نوع من الاستقرار وإعداد جيل كفوء بداخله.

إن من أهم العوامل التي تحدُّ من فاعلية عملية التدريب وتعتبر سبباً مهماً لفشلها هو عدم إيمان واعتراف الإدارة بها كعملية ذات بُعد نفعي استراتيجي إضافة إلى وضع خطط تدريب لا ترتقي بمستوى المتدرب أو إيكال مهمة التدريب لغير الأكفاء لذلك على الإدارة إن تسعى لإعدادها إعدادا صحيحاً وفق تخطيط علمي بما يحقق أهداف الجميع.

(1) عادل صالح، مؤيد السالم، أدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مصدر سابق، ص 134-142 .

تصميم أنظمة الحوافز:-

يعتبر موضوع الحافز الإنساني من المواضيع المهمة ووظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية الفاعلة ويعرف على انه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة للقيام بنشاط وسلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة ([1]). وغاية الأمر أن تضع الإدارة نظام خاص لتحريك الشعور الذاتي لدى العاملين من أجل دفعهم لأداء وظائفهم بصورة أفضل وذلك سيخلق شعور لدى العاملين بأهمية ما قدموه من أنشطة وفعاليات، وقد تختلف بين الحافز المادي وهو معروف أو المعنوي على شكل شهادات تقديرية أو سمة عمل وغيرها.

وما يُميّز وجود أي تنظيم مهما كان نوعه هو السعي لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف وقد تسعى المنظمة الفاعلة لاستخدام نظام الحوافز بأفضل صورة مما يعطيها فرصة للتنافس مع باقي المنظمات أضافه إلى سرعة تحقيق أهدافها من جانب أخر وكذلك ضمان تحريك القدرات الكامنة لدى الفرد (إبداعاً، وابتكاراً، وتطويراً ..الخ) مما يحقق أفضل مخرجات بأقل التكاليف.

- وتبرز أهمية الحافز الإنساني بالاتي:-

1) زيادة نواتج الإعمال من حيث كميات الإنتاج والجودة وكفاءة الأداء وزيادة الفاعلية.
2) زيادة ولاء العاملين في المنظمة.

---

(1) محمد فالح صالح، أدارة الموارد البشرية، مصدر سابق ، ص 113 .

3) إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها (ماديه، احترام، تقدير ...الخ)

4) يُثبّت الشعور لدى العاملين بالثقة وتحقيق العدالة لديهم.

5) جذب العاملين للمنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

6) تنمية روح التعاون لدى العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

7) تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها ([1]).

وتبدأ عملية التحفيز عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها ويمكن معرفة ذلك من السلوك الذي يسلكه العاملين ، حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية:-

- السبب: وهو أي تغيير يحدث في ظروف العامل الداخلية والخارجية.
- الدافع: وهو الذي يوجّه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه فهو الذي يُحدد اتجاه السلوك ومدى قوته.
- الهدف: وهو الغاية التي يسعى العامل لتحقيقها ([2]).

لاشك أن التحفيز يرتبط بمجموعة مؤثرات هي أن تستشعر الإدارة أولاً بحاجة الفرد والمنظمة للتحفيز أصلاً وبالتالي تسعى لمعرفة *الدوافع الكامنة وراء نظام التحفيز لكليهما وبعد ذلك تقيم مرحلة *التحفيز ويعرف من خلال

---

(1) محمد بن سلمان، الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي، الانترنيت www.shuna.gov.sa

(2) محمد فالح الصالح، أدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 114.

*الدافع هو عبارة عن مجموعة من العوامل الداخلية النشطة والقوه الموجهة لتصرفات الإنسان.

*الحافز مجموعة العوامل المؤثرة الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الإعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته المادية والمعنوية.

التغذية الراجعة بمدى فاعلية أنظمة التحفيز وما حققته من أهداف على الصعيد المادي والمعنوي للفرد والمنظمة.

ويمكن تحديد مجموعة مراحل أساسية لتصميم نظام الحوافز لأي منظمة بالخطوات التالية:-

1) مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم الإدارة بدراسة دوافع وحاجات العاملين و العوامل الإنسانية والاقتصادية والقانونية وتركيبة القوى العاملة ودوافع وحاجات الإفراد والتغيرات التي تطرأ عليهم خلال الفترة السابقة و كذلك المعدلات الحالية للأداء وصولا لما يمكن أن تحققه العملية برمتها على المستوى الشخصي للعامل والخاص للمنظمة والعام للمجتمع.
2) مرحلة وضع الخطة: وغايتها معرفة الهدف من نظام التحفيز، نوع الحافز، الحد الأدنى من الأجور، معدلات الأداء الوظيفي الفردي والجماعي، ووضع الخطة على أساس مُحدد، أخذةً بنظر الاعتبار البعد الاستراتيجي لها وما يمكن أن تواجهه من متغيرات مستقبلية.
3) مرحلة تجريب الخطة: وفي هذه المرحلة تلجأ المنظمة لتهيئة الظروف الملائمة لتنفيذ ألخطه وتجريبها على نطاق ضيق للتأكد من مناطق الخلل والضعف فيها ومعالجتها قبل التقييم لها.
4) مرحلة التنفيذ والمتابعة: على ضوء ما حصلت عليه الإدارة من معلومات سابقة يتم تعديل ألخطة والشروع بتنفيذها ومتابعتها للتعرف على ما حققه نظام التحفيز من نجاحات أو قدرات ومتابعة التغذية الراجعة للوصول إلى مرحلة تكاملية من إعداد ذلك النظام [1].

---

(1) عادل الصالح مؤيد السالم، أدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، مصدر سابق 199-200.

ونختم القول أن عملية التحفيز وما تشكله من أهمية تعرّضت لها عدة نظريات بغية وصولها إلى أعلى مستويات الكفاءة ولتأخذ الصيغة العلمية في إعدادها وتنفيذها وأداءها ومن هذه النظريات نظرية ماسلو الهرمية للحاجات، نظرية التعزيز، نظرية الحاجة للانجاز ، نظرية العاملين، نظرية المساواة .... كما وتسعى إلى تحقيق استجابة مؤقتة لفترة معينة، أو هدف معين.

تحديد هيكل الأجور والتعويضات :-

يُعتبر موضوع الأجور والحوافز من المواضيع المهمة والذي يشغل جانباً كبيراً من اهتمام إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لأسباب منها ما يُعطي مساحة كاملة للمنظمة في التميّز والمنافسة لكسب الإفراد المهرة فيها، وكذلك ترفع أنظمة الأجور الفاعلة من معنويات العامل وزيادة شعوره بالرضا والاعتزاز والرغبة في الاستمرار بعمله وأداءه بفعالية، وفي حال فشل نظام الأجور قد يحصل العكس.

ويُعرّف هيكل الأجور على أنه ذلك الهيكل الذي يعكس عدد من الفئات (الدرجات) المالية في المنظمة وعدد الوظائف التي تحتويها كل فئة كما يعكس الهيكل مدى الأجل لكل فئة ونسبة التداخل بينهما.

وتأخذ هذه الأجور أو التعويضات (Conpensation) شكلين رئيسين، إما بصورة مباشره كالراتب النقدي مثلاً، أو التعويض غير المباشر الذي لا يرتبط بمستوى أداء محدد، أو بجهد معين أو بسنوات الخدمة وقد يحصل عليها الفرد بمجرد انتمائه للمنظمة ويتمثل بالضمان الاجتماعي، تعويض البطالة، الرعاية الصحية .... وغيرها، غايتها هو توفير الحماية للعامل والمنظمة على حد سواء

([1]). وغالباً ما تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال إعداد هيكل الأجور والتعويضات لتحقيق التكامل بين الأخير من جهة، وبين الاستراتيجيات ألعامه للمنظمة ولأنه لكل منظمة دورة حياة مؤلفة من ست مراحل (الولادة، النمو، النضج، الثبات، التدهور، وأخيراً مرحلة التجديد) وكلما استطاعت إدارة الموارد البشرية تحديد المرحلة التي تمرُّ بها المنظمة كلما كانت أقدر على أيجاد مزيج من التعويضات يتناسب معها.

وتهدف المنظمة من وضع نظام التعويضات سواء كانت مباشره أو غير مباشره بالاتي:-

- أن يكون كافياً لموازنة الجهد والوقت المبذول من قبل الفرد العامل.
- أن يكون دفع التعويض متساوياً على أساس الجهد المبذول، مرتبط بالمهارات والقدرات والكفاءة وطريقة الأداء.
- أن يكون التعويض مستمر ويخلق شعوراً لدى الفرد بالضمان والأمان الوظيفي.
- أن يكون محفزاً للعامل لتفعيل روح الإنتاج والإبداع .
- أن يكون التعويض مقبولاً لدى العامل الذي يستلمه .
- أن يكون الدفع ضمن حدود قدرة المنظمة المادية .
- جذب موارد بشرية جديدة.

(1) خالد الهيتي، أدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 157 .

* الأجر هو المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل مقابل ساعة أو يوم أو شهر عمل.

* التعويض هو جميع المكافآت التي تقدمها الإدارة للعاملين نظير رغبتهم في أنجاز الإعمال والمهام المختلفة في المنظمة وتتمثل في الأجر الثابت، الحوافز، العلاوات ...الخ.

- تقليل معدل دوران العمل وتحقيق الاستقرار في قوة العمل .
- تعزيز صورة المنظمة بين العاملين فيها وبين مجتمع الإعمال ([1]).

ومن خلال بيان أهمية التعويض على إدارة الموارد البشرية، ينبغي أن تُراعى عدة معايير في توزيع التعويضات منها:-

- الأداء وتعتمده الكثير من المنظمات رغم صعوبته لعدم إمكانية تحديد معايير للأداء، ولصعوبة تعميمه على كافه الوظائف ولأن الأداء مرتبط بالنتائج كماً ونوعاً ، لذلك تظهر الصعوبة عند تعويض الفرد كماً وليس نوعاً وصعوبة تطبيقه في الدول ذات الظروف الاقتصادية الغير مستقره.
- التعويض عن طريق المجهود على افتراض أن الفرد الذي يبذل أو يحاول أن يبذل جهدا لانجاز عمل معين، يجب أن يكافأ أو يعوّض .
- الاقدمية seniority أو معيار حقوق الوظيفة ويرتبط بفترة بقاء الفرد في وظيفة معينة.
- المهارات skills ويتم توزيع التعويض على أساس المهارات سواء أستخدمها العامل أم لم يستخدمها.
- صعوبة العمل ويعتمد على تعقيد وصعوبة العمل المُنفذ من قبل العامل كمعيار.
- الوقت الاستثنائي ويُستخدم هذا المعيار للإعمال التي ترتبط بوقت محدد أو برامج معينه، وإنما يتم تقدير الوقت ويُحدد التعويض على أساس الوقت المقدر ([2]).

(1) سنان الموسوي ، أدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، مصدر سابق ، ص 135- 160.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي ، أدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص 147-149 .

- وقد تلعب أربع محددات رئيسية دوراً مهماً في عملية تحديد هيكل الأجور للعاملين:-
- منها المال والدافعية والتي بموجبها يعتبر المال الحافز الوحيد فهو من أهمها في تحريك الدافع الأساسي للعمل وتختلف طبيعة تأثير هذا التعويض من شخص لأخر ويجب أن يُراعى ذلك من قبل جهة الإعداد لهيكل الأجور.
- المؤثرات الخارجية وتتمثل في سوق العمل وحركة العرض والطلب على الموارد البشرية وارتباط الأجر بها، فإذا زاد الطلب على الموارد البشرية زاد الأجر وبالعكس ، وتأثيرات الاقتصاد ومستويات المعيشة و معدلات النمو في الاقتصاد الوطني والحكومي والنقابات وتأثيراتها وضغوطها على تحسين مستوى الأجر للفرد العامل وهذه بعض أهم العوامل الخارجية.
- العوامل التنظيمية وهي عوامل مستقلة مرتبطة بالمنظمة نفسها كعمر المنظمة، حجمها ، نوع المنتج (سلعه / خدمه) نوع المهارات المستخدمة، كل ذلك يرتبط بالأجر ويتناسب معه تناسب طردياً أو عكسياً حسب المعطيات السابقة.
- بيئة المنافسة وهذه تتناسب طردياً مع زيادتها فكلما ازدادت المنافسة في البيئة الخارجية ازداد مستوى التعويضات وبالعكس إذا ما كانت مستقره أو منحدره ([1]).

---

(2) خالد عبد الرحيم إلهيتي ، أدارة الموارد البشرية ، مصدر سابق ، ص 136-138 .

- أنظمة دفع الأجور: ومن الملاحظ أن أكثر أنظمة دفع الأجور شيوعاً هي:-

1. نظام الأجر الزمني ويتم الدفع على أساس وحدة زمنية معينة ولا يتغير الأجر بتغير كمية الإنتاج وعيوب هذا النظام هي:
   - يصعب استخدامه في الحالات التي لا يمكن فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدات كمية كالأعمال الإدارية، الهندسية...الخ أو في الإعمال التي يكون الاهتمام بالجودة على حساب الكمية.
   - من عيوبه هو عدم تشجيعه للإبداع لتساوي العامل الجيد مع غيره.
   - يصعب من خلال هذا النظام التبوء بعنصر العمل كأحد عناصر الإنتاج.
2. نظام الأجر بالإنتاج أو الأجر التشجيعي (The Piece-Wage System) ويُحدد الأجر فيه على أساس الإنتاجية ويعتمد على أسلوبين هما:
   - تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي، وفيه يدفع الأجر عن كل قطعة منتجة بغض النظر عن العدد.
   - أجر ألقطعة المتغير، ويُحدد بموجبها سعران لكل مستوى إنتاج مثلاً
     - تدفع 100دينار لكل 50 قطعة مُنتجة.
     - تدفع 150 دينار لكل 51 قطعة منتجة فما فوق.
3. تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي ويتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي المبذول في العمل.

وتعتمد هذه ألطريقه في الشركات اليابانية لتشجيع العمل الجماعي وعلى أساسها توزع التعويضات على الجماعة حسب الأسس المتفق عليها ([1]).

خلاصة القول إن لإدارة الموارد البشرية ذات البعد الاستراتيجي وظائف متعددة أختلف الكتاب والمتخصصون في عددها وأهميتها ولكن من خلال هذا المبحث حاولنا تقديم صورة موجزة عن أهمها أو ما أتفق عليها بين الكتاب تقريباً.

أن عدد الوظائف الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تختلف من منظمة إلى أخرى وارتبط ذلك بحجم المنظمة من جهة ونوع المنتج (سلعه/ خدمه) أضافه إلى نظرة الإدارة العليا للموارد البشرية ومستوى ثقافتها ومدى اهتمامها بتلك الإدارة ويعلب نوع المجتمعات التي تتواجد فيها تلك المنظمات دوراً في تحديد فاعلية إدارة الموارد البشرية ، وقد تكون هذه الأسباب وغيرها مجتمعه سبباً رئيسياً في تحديد موقع إدارة الموارد البشرية التنظيمية إضافة إلى تحديد عدد الوظائف وأهميتها .

إن اعتماد هذه الوظائف من قبل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وفق أسس علمية مبنيّة على بيانات ومعلومات دقيقة ستساهم في تكوين رأس مال فكري للمنظمة يكون سبباً في جعل المنظمة في موقع منافسه مع أقرانه، كما أنها تساعد على تحريك واكتشاف قنوات الإبداع لدى العاملين من خلال دعمها لإدارة المعرفة وللشريحة المبدعة داخل منظمات الإعمال، أضافة إلى قوّتها في تشخيص نقاط القوة والضعف لتطوير الأولى وتحسين مستوى الثانية.

(1) سنان الموسوي ، أدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، مصدر سابق ، ص 143-147.

كل ما تقدم من وظائف لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والفاعلية المرجوة في أداءها لمختلف الوظائف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقياده فاعله تعي الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الإدارة بمختلف أنشطتها، إضافة إلى معرفة تلك القيادة باليات العمل وإيمانها المرتبط بالطموح لأن تصل إلى أعلى مستويات الإبداع لتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة والإدارة نفسها والفرد والمجتمع على حد سواء.

المبحث الثاني

دور القيادة في إدارة الموارد البشرية :-

القيادة الإستراتيجية الفاعلة وإدارة المعرفة :-

لقد كان لدخول العالم في القرن الواحد والعشرين وفى ظل المنافسة الشديدة والعولمة إيذانا بإقبال العالم على مفاهيم ورؤى جديدة في إدارة الإعمال حوّلت انتباههم للتركيز على اقتصاد المعرفة.

فقد بدأت الحكومات تعطي اهتماماً كبيراً للمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة Know Best، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها، وذلك لتحقيق ميز التنافس.

فلقد أصبح نجاح المنظمات عامة يعتمد بدرجة متزايدة على استغلالها الكفء لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية في التكيّف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها.

ولان المعرفة بقية على مر الزمان تثري منتجها وناقلها ومستخدمها لعدم وقوفها عند حدود معينة من جهة ولان احتكارها أو تحديدها بفترة معينه يعد مستحيلاً في ظل التطور العلمي والتقني في عالم الاتصالات.

لذلك انصب الاهتمام على الأفراد وقدراتهم وإمكانياتهم لاعتبارهم حجر الأساس في بناء مجتمع المعرفة، مجتمع ما بعد الرأسمالية - والذي يتميز بأن مورده الرئيسي هو العلوم والمعارف وليس رأس المال أو الموارد الطبيعية وغيرها من عناصر الإنتاج.

ولم يعد مهمًا أن تقوم المنظمات بعمل شبكات هائلة مليئة بالمعلومات فقط، بل الأهم من ذلك هو تبادل المعلومات والخبرات فيما بين الأفراد وبعضهم البعض، الأمر الذي تطلب تأكيداً خاصاً على إدارة المعرفة الإستراتيجية.

وقد أصبحت إدارة المعرفة أحد أهم الوسائل المستخدمة لزيادة كفاءة المنظمات وتطوير قدراتها الإبداعية بحيث تكون قادرة على الاستفادة من المعلومات و تكنولوجيا المعلومات في تحسين مستوى المخرجات ألمقدمه للزبائن خاصةً في ظل زيادة المهام والأنشطة التي تعتمد بصفة أساسية على المعلومات وللمنافسة الشديدة في بيئة منظمات الإعمال.

وإذا كان تطبيق إدارة المعرفة قد بدأ تحديداً في القطاع الخاص إلا أنه انتقل بعد ذلك إلى القطاع الحكومي بمنظماتها لتحسين طرق تقديم الخدمات وتحسين العلاقة بين المواطن أو العميل وبين المنظمات الحكومية وترشيد العمليات التي تتم داخل الإدارة الحكومية بحيث يتم الاقتصاد في النفقات وتحسين الأداء بالمعلومات والمشاركة فيها.

يحتاج تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية بصفة عامة، وفى الوحدات والدوائر الحكومية إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة، حيث يجب أن يكون القائد معلما وقدوة للآخرين، ولديه القدرة على شرح رؤيته لهم.

ويمكن تحديد مجموعة أنماط للمعرفة هي:

- المعرفة الظاهرة Explicit Knowledge: وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة

أو الكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به ونشره بوضوح.

- المعرفة الضمنية Tacit Knowledge: هي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقه وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة لكونها مختزنه في عقل صاحب المعرفة.
- المعرفة المتقدمة Advance Knowledge: هي ميزة معرفية إضافية تتميز بها جهة معينة أو شركة مع منافسيها وبما يمنحها مركزاً تنافسياً متقدماً ويدخل ضمنها المعرفة الابتكارية Innovation knowledge التي تمكن الشركة من قيادة قطاعها الصناعي بما تنفرد به من معرفة على منافسيها.
- المعرفة الفردية والجماعية: الفردية هي كفاءات الإفراد والمعلومات المعرفية المتراكمة لديهم. والجماعية تتألف من المبادئ المنظميه مثل الإجراءات الروتينية والعملية وخطط الإدارة العليا ([1]).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة كما أن هناك فرقاً بين المعلومات والمعرفة.

فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبة لتلبية احتياجات معينة أما المعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

---

(1)حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الإعمال، أثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنه 2008، ص 22-23.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة ، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (الوثائق – رسومات التصميم – الجداول الإلكترونية- رموز البرامج).

أما إدارة المعرفة فهي تتعامل مع البشر (الاختراعات – سرعة الخاطر- القدرة علي التكيف- الذكاء والتعلم) وتهتم بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة وهي تدعم وتساند التعلم الفردي وتعلم المجموعات.

ثالثا : أهمية إدارة المعرفة :-

تمثل إدارة المعرفة أهمية كبيرة سواء بالنسبة للمنظمة أو للأفراد العاملين فيها وللمجتمع كذلك ، وقد ازدادت هذه الأهمية في السنوات الأخيرة بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية وزيادة معدلات الابتكار والتجديد وهجرة العقول والضغوط التنافسية أو زيادة الطلب على الكفاءات وغيرها من الأسباب.

وتبرز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي ([1]):

1) تحقيق نتائج ايجابيه في السياق التنظيمي إذ يتم بموجبها أغناء العمل، وتعزيز الإنتاجية، ورفع وتائر نموها، كما وتجعل الزبون مبتهجاً في تعامله مع المنظمة.

2) من خلال عمليات تخزين واكتساب واستخدام المعرفة تساهم في تحقيق قيمة مضافة لمختلف الأنشطة والمستويات.

(1)حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الاداره المعرفية في منظمات الإعمال ، مصدر سابق ، ص 17.

3) تساهم في حماية حصة المنظمة السوقية وتضمن فرص المشاركة المستقبلية وتبؤها في مقدمة المنافسين.

4) تساهم إدارة المعرفة في إعادة هيكلة المنظمة وتساعد في تطوير المنظمة لمواكبة متطلبات البيئة ألاقتصادية.

5) التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية، تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة وزيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأية منظمة من المنظمات.

6) تشجيع الابتكار، يساعد تبادل المعلومات والأفكار على تشجيع الابتكار والتجديد المستمر، من اجل التحسين والتطوير ([1]).

7) إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم لان تطبيق المعرفة يؤدي إلى التعلم المستمر على المستوى التنظيمي، من خلال تناقل المعرفة داخل المنظمة وإضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها عموم المعرفة التنظيمية وبالتالي رأسمالها الفكري([2]) ولا شك أن المعرفة

---

(1)هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية:المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر،رسالة دكتوراه في الإدارة العامة،جامعة القاهرة،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،2006 ،ص 211.

(2) هدى حمودة، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت، شئون الشرق الأوسط(جامعة عين شمس،مركز بحوث الشرق الأوسط)،العدد الخامس عشر، 2005، ص 136.

(3) سعد مرزوق العتيبي ، أدارة المعرفة ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، الانترنيت ، www.hrdiscussion.com

نتاج لمجموعة من العناصر والتي من أهمها البيانات الأولية والمعلومات التي رشحت عن تلك البيانات.

فالقدرات المتمثلة بالإمكانيات الفردية والتي يمتلكها بعض الإفراد في قدرتهم على تحليل وتفسير المعلومات والتصرف على غرارها وقد يكون الأخير هو الاتجاه الذي يدفع الفرد للتفكير والتحليل والتصرف ([1]).

- وللقيادة الإدارية الفاعلة وصايا من قبل الخبراء في إدارة المعرفة هي:-

(1) أهمية إظهار إدارة المعرفة من خلال الروابط المباشرة بالمشاريع الحقيقية.

(2) التركيز العملي يمكن أن يكون أكثر العوامل إقناعا في التغيرات السلوكية.

(3) يحتاج كبار المديرين لتوجيه السلوك ومشاطرة المعرفة من خلال التركيز والرؤية.

(4) الحاجة إلى تجنب الثقافة التي تشجع على التنافس الداخلي والارتياب واختزان أو احتكار المعرفة.

(5) تهيئة وتدريب من يمتلك ويستخدم ويدير المعرفة والمعلومات([2]).

أن تجارب المنظمات الحديثة تبرهن على أن تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال (استغلال) الموارد البشرية لن يُجدي نفعاً فلقد أصبح الدور الجديد هو رعاية وتنمية الأصول البشرية (رأس المال الفكري) فالبشر في النهاية هم الذين يعظمون الاستفادة من الموارد وليس العكس، بمعنى أن رأس مال المنظمة أصبح يتكون من مجموع الأصول المادية والبشرية وألان الأخير قد تعاظم دوره في

---

(1) ناصر محمد العديلي، أدارة المعرفة المجلة الالكترونية الاقتصاديه ، الانترنيت www.aleqt.com

عصر المعرفة استوجب على القائد الفاعل أن يعطي اهتمام أكبر للعنصر الحاسم في ذلك العصر، فعلى القائد تغيير دوره كفعل منطقي استجابة لمتطلبات عصر الحداثة.

- مميزات (خصائص) المعرفة ([1]):-

1) إنتاج المعرفة:- ويتم ذلك بواسطة الإفراد المبتكرين للأفكار الجديدة والذين يتم الاعتماد عليهم في عملية الإبداع المستمر في مجال المعرفة.
2) امتلاك المعرفة:- إي أنه يحق للمبتكر أو صاحب المعرفة امتلاكها والحفاظ على حقوقهم من خلال تحويل المعرفة إلى براءة اختراع تتمتع بالحماية القانونية وحقوق الملكية الفكرية.
3) تجدد المعرفة:- أن المعرفة تتطور وتتحسن بمرور الزمن في عقول الإفراد.
4) تخزين المعرفة:- ويتم ذلك بعدة وسائط مثل الأوراق الأفلام الأشرطة...الخ.
5) تصنيف المعرفة:- أي عملية تصنيف المعرفة بأشكال وأنماط متعددة حسب طبيعتها، استخدامها، هدفها.
6) ضياع المعرفة:- ويحدث ذلك بسبب أما عدم الحصول عليها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب أو في حال عدم استخدامها وتوصيفها أو بموت مبتكرها أو إحلال معرفة جديدة وغيرها من الأسباب.

- استراتيجيات تشكيل وتطوير المعرفة:-

---

(2) حنا الفرج ، أدارة المعرفة ، ركن الكتب العامه ، ص 3 ، الانترنيت
www.kutub.info/library/open

أن المعرفة بمختلف أنواعها لأي منظمة كانت بما تحتويه من دقة، علمية، موضوعية، تكون عامل حاسم في تكوين صورة واضحة عن أهداف المنظمة والبعد الاستراتيجي لإلية عملها، والمعرفة تتشكل بتوفر المعلومات الصحيحة وتلقيها من قبل (الباحث / أو فريق العمل المتخصص) وكذلك وجود حاجة فعلية لتطبيق هذه المعرفة في تطوير (فكره / منتج) أو حل إشكاليه محدده.

وبما أن مجمل العمليات البحثية في منظمات الإعمال تهدف إلى تطوير المعرفة لأسباب وأهداف مختلفة وتتمحور استراتيجياتها جميعاً حول التفوق / التميز / زيادة الإرباح / التنافسية.

- من ذلك يمكن تحديد أهم هذه الاستراتيجيات بالاتي:-

- إستراتيجية تطوير المعرفة لتطوير قطاع الإعمال.
- إستراتيجية زيادة القدرات المعرفية العلمية (التقانية) في المؤسسة.
- إستراتيجية زيادة القدرات المعرفية الفردية في المؤسسة.
- إستراتيجية خلق المعرفة (1).

مجالات وأبعاد دور القيادة في إدارة المعرفة :-

يتفق الباحثون على أهمية دور القائد في المنظمة التعليمة انطلاقا من مبدأ التعلم من خلال القدوة، ففي هذه المنظمة يكون القائد معلماً ومصمماً ومدرباً ومشرفاً في نفس الوقت(2). ويمكن توضيح دور القائد في إدارة المعرفة في إطار العناصر الآتية:

---

(1)أكرم ناصر ، نظم أدارة المعرفة ودورها في تفعيل عمليه البحث والتطوير ، مجلة مركز الدراسات والبحوث العلمية ، دمشق ، ص 3-4 ، الانترنيت www.astf.net

(2)Tom Knight&Trover Howes.Knowledge Management: A blueprint forDelivery, Oxford :Butterworth Hinemonn,p.101.

1- المسح العام للمعرفة الموجودة Knowledge Landscape Mapping :

وتتم هذه المرحلة من خلال الاستبيان والمقابلة مع العاملين والعملاء داخل المنظمة وخارجها ويستطيع القائد هنا تحديد ما إذا كانت هناك ممارسات وسياسات موجودة لإدارة المعرفة وكذلك مدى ملائمة الهياكل التنظيمية وكيفية الحصول على المعلومات ومدى وجود آليات لحفظ المعرفة مثل عقود العمل أو وجود نظام حوافز مساند لإدارة المعرفة أبعاد الثقافة التنظيمية ومدى تشجيعها لتطبيق إدارة المعرفة و مدى توافر البنية الأساسية اللازمة لها.

2- وضع إستراتيجية لإدارة المعرفة:-

يتولى القائد هنا تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة حيث يركز على صياغة الأفكار والرؤية المستقبلية التي تكون الأساس في بناء ثقافة تنظيمية(1). ويجب أن تكون هذه الخطة واضحة حتى يستطيع القائد أن يشرحها للآخرين قولاً وفعلاً ولضمان تبني العاملين في المنظمة لهذه الرؤية، يتعيّن على القائد الاتصال والتعامل الدائم معهم وسماع ردود أفعالهم عن تلك الرؤية وأن يتم ذلك في إطار عملية مستمرة يتم فيها تقييم تلك الرؤية وأن تكون إستراتيجية إدارة المعرفة جزء من الإستراتيجية العامة وذلك لتأكيد أهميتها لدى كل فرد من أفراد المنظمة.

و يتم ذلك من خلال الاستفادة من المعرفة الموجودة وخلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات أو خدمات جديدة .

(1)Peter Senge. The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization, New York: Doubleday Currency, 1990,p.26.

3- تنظيم إدارة المعرفة:-

تقوم القيادة في هذا المجال بإنشاء إطار تنظيمي لإدارة المعرفة كما تستطيع القيادة تبسيط الإجراءات والعمليات لكافة الإدارات بالمنظمة وكذلك تؤدي دوراً مهما في إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين بصفة مستمرة. وقد استطاعت المنظمات التي تبنت هذه إلا دارة أن تتغلب على مشاكلها من خلال فرق العمل من مختلف الإدارات ومن ثم يتم التوصل إلى حلول مبتكرة ومتميزة من خلال العصف الذهني في فريق العمل (1).

4- تنفيذ إدارة المعرفة :

ويكون ذلك عن طريق استيفاء المدخلات المطلوبة وإزالة العقبات الموجودة التي تعيق إدخال المفهوم. ومما لاشك فيه أن تطبيق إدارة المعرفة في العديد من المنظمات قد ارتبط باهتمام القيادة بإدارة الموارد البشرية وتوفير فرص التدريب والتعلم أمامها. وتستطيع القيادة توفير فرص وأساليب التعلم أمام العاملين من خلال إتاحة تداول المنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية وإتاحة فرص التدريب، سواء من خلال الرؤساء المباشرين أو الدورات الوظيفية أو فرق العمل (2).

(1)Michael Marquardt . Building the Learning Organization, New York: McGraw Hill, 1996,p. 193

(2) Jay Liebowitz. Building Organizational Intelligence, Washington, D.C.: CRC Press, 2000,p.7.

وتوفر الشركة للعاملين المواد التي تساعدهم على التعلم مثل المذكرات السنوية، والكتيبات، وشرائط الفيديو. وإلى جانب الاهتمام بالتعليم المستمر والتدريب، تهتم القيادة بتمكين العاملين وتفويضهم وتوفير الأمان الوظيفي لهم وتغيير نظام التقييم والمكافآت، وذلك لإيجاد طرق أكثر فعالية لمكافأة عمل الفريق وتشجيع العاملين على الابتكار والقيام بمخاطر محسوبة من أجل التنمية المستمرة والتعلم من النجاح والفشل وبحسن اختيار الرؤساء المسئولين عن إدارة المعرفة الذين يجب أن يتصفوا بالرغبة في التعلم، والعقلية المتفتحة، والتواضع والفضول، والحرص على معرفة المزيد من المعلومات.

وتتولى القيادة في هذه المرحلة تصميم شبكة المعلومات الخاصة بالمنظمة، وتحديد وتوثيق تجارب المنظمة التي تعد معرفة وتحديد أفضل ممارساتها، ثم تخزينها جميعا بطريقة مناسبة، لتصبح نواة للمعرفة الموجودة في المنظمة.

5- تقييم إدارة المعرفة:

يتم القيام بعملية التقييم لتحديد ما إذا كان من الأفضل استكمال تنفيذ سياسة معينه بالطريقة نفسها أو القيام بتغييرات للوصول للأهداف الموضوعة.

ويستطيع القائد أن يقيّم تطبيق إدارة المعرفة من خلال استقصاء آراء العاملين حول مدى تحقيق المنظمة للأهداف الخاصة بإدارة المعرفة مع معرفة آرائهم ومقترحاتهم للتحسن وبحث الشكاوى إن وجدت.

ويمكن للقائد هنا تشكيل فريق التقييم تحت إشراف إدارة المعرفة (مدير المعرفة) بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية [1].

---

(1) Gordon & Miclakovich. Public Administration in America, New York: St. Martin s Press, 1998,p.382.

مما تقدم أعلاه يمكن القول أن المعرفة (علم) يتفاوت من شخص لأخر ومن زمان لأخر ومن مجتمع لأخر وهي بحد ذاتها كنز تثري مالكها وتجعل له خصوصية تميّزه عن غيره من الذين لا يمتلكون هذه المعرفة أو من هم بحاجة إليها.

نظرة العالم المعاصر للإنسان وللمعارف البشرية واليات إيجادها وتطويرها وتناقلها والأدوات المستخدمة في تحريك الفكر الإنساني لإبداعها (تدريب / اجتماعات / موتمرات ...الخ) دفعت منظمات اليوم ليس للاهتمام بالمعرفة فقط وإنما لتخصيص إدارات متخصصة بها تبتعد بأهدافها إلى أبعد من المنظور الاعتيادي لتصل إلى تحريك بواطن الإبداع لدى الإفراد وتنمية إنصاف المواهب وصقلها لتصل إلى موهبة كأمله.

أضافةً إلى انتباه منظمات الإعمال لقيمة وأهمية مالك المعرفة واعتباره أصل من أصول المنظمة ورأس مال لا يقلّ قدراً عن رأس المال (النقدي / العيني) الذي يُتيح للمنظمة ألفرصه الكافية للمنافسة ومواجهة التغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية.

ويرتهن وجود إدارة للمعرفة في منظمات الإعمال وما يتمخض عنها من نتائج بوجود قائد فاعل يؤمن بالمعرفة كأداة للتواصل والمنافسة والاستمرارية، إضافة إلى امتلاكه ثقافة تنظيمية تمكنه من الاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها عامل أساسي بل قيادي لباقي عوامل الإنتاج .

القيادة وتنمية رأس المال الفكري:-

بلا شك ان جميع المنظمات لم تعّ بفهم كامل أهمية راس المال الفكري ولا بالابعاد المعرفيه الناتجه عنه. وان كان الاهتمام في جوانب معينه كرأس المال مثلاً

باعتبارها مصدر من مصادر التنافس بدا واضحاً في الفكر الاداري ، الا ان الاهتمام بالفرد على انه ميزة تنافسية لم يظهر الا في اوقات متأخره نسبياً. ولم يعد اليوم في ظل عالم المعرفة وأنظمة الاتصالات المجال مفتوح لكافة المنظمات لان تخوض التنافس والبقاء بفاعليه في سوق العمل مالم تمتلك معرفة حقيقية بأهمية التنافس والياته اضافةً الى مقدرتها على استثمار رأس المال البشري والفكري داخل التنظيم باعتباره مصدر مهم للتنافس لايمكن تقليده.

وتعتمد هذه المعرفة على مجموعة عوامل منها ادارة عليا تهتم بالموارد البشرية وتعي دورها ووجود ادارة موارد بشرية استراتيجية قادرة على القيام بمهامها بفاعلية اضافة لوجود قيادات ادارية تعمل وفق اسس علمية لاستظهار القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين وتحويلها لمعارف وعلوم جديدة، تعتبر خزين علمي للمنظمة يمكن ان يساهم في تكوين رأس مال (معرفي/ مادي) يضعها في مصاف المنظمات المنافسة والبقاء لفترة اطول ولان القائد الاداري مسؤول عن استظهار الكفاءات واكتشاف القدرات وتعهدها بالرعاية، واعدادها لتولي الدور القيادي في مستقبل حياتهم الوظيفية فأن امكانية استظهار تلك القدرات تتم من خلال: -

4. تشجيع مديري الادارات لاصطحاب معاونيهم في اجتماعات الرؤساء.
5. تشجيع المدراء على الاشاده بالاكفاء من معاونيهم وتشجيع واظهار الافكار والاراء القيمة.
6. اعتماد انظمة رقابية تساهم في نقل صورة حقيقية عن مستوى الاداء وعن مواطن الابداع والمعرفه لدى العاملين ويتم ذلك عن طريق الملاحظة الشخصية او رفع التقارير او المشوره.

7. تفويض قائد المجموعة لمعاونيه البعض من سلطاته ليساهم في تنمية قدراتهم الادارية ورفع الروح المعنوية من خلال نظام اللامركزية الاداري ([1]).

وقد زاد النظر لرأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية بسبب معدل الاسراع للتعلم التنظيمي والذي يفوق معدل التعليم في المنظمات المنافسة ولان تقدير قيمة الافراد الذين يمتلكون رأس المال الفكري يعتبر من الامور الحاسمة في تحقيق التمايز.

اضافه الى ذلك من ضمن انواع القيمة التي يمكن للمنظمة تحقيقها هي تراكم الارباح وتحديد الوضع الستراتيجي والاستحواذ على ابتكارات الاخرين مع كسب ولاء العملاء وتحسين الانتاج مع تخفيض التكاليف ([2]).

ويحقق ذلك دورة حياة أفضل للمنظمة ويساهم في تنمية الافراد مع الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية مع تعظيم الربحية وتنمية كوادر أدارية متميزه ([3]).

هذه الاهمية الكبيرة لرأس المال البشري (الفكري) وما يترتب عليه من نتائج دفع بعض المنظمات للتوجه اليه وأعتباره مورداً استثمارياً يمكن أن يحقق

---

(1) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مصدر سابق، ص 474.

(2) راويه حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، سنه 2002، ص 372-373.

(3) محمد إسماعيل بلال، أدارة الموارد البشرية، الازريطه، دار الجامعة الجديدة للنشر، سنه 2004، ص 321-322.

* التفويض هو عملية بموجبها يثق الرئيس بمرؤوسه المفوض إليه السلطة لأداء عمل معين يعتبر مسئولاً عنه في ذات الوقت أمام الرئيس المفوض للسلطة.

للمنظمة عوائد لاتقل قيمه عن عوائد باقي عوامل الانتاج الاخرى ورغم أن تكلفة الاستثمار في رأس المال البشري هي بالتاكيد أقل بكثير من الاستثمار في غيره قياساً للعوائد.

لذلك وجب على ادارات المنظمات وخصوصاً ادارة الموارد البشرية لآن تخطو خطوة أكثر ايجابيه من خلال التحول الى *ادارة الامكانيات المحتمله للافراد.

لقد كان لظهور مفهوم المنظمة دائمة التعلم (Learming Organization) حافز لتوجيه معظم المنظمات على مستوى العالم لزيادة مهارات ومعارف العاملين من أجل مصلحة الفرد والمنظمة معاً ولأضافة قيمة لرأس المال الفكري الذي تمتلكه.

لذلك فقد تبنت الكثير من المنظمات شعار (البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية) ([1]) وتلعب ثقافة المنظمة دور مهم والتي هي عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات والمعايير التي توضح للافراد ماذا يفعلون وكيف؟ ماهو المقبول؟ ماهو الصحيح؟ فالتغيير في البعد الثقافي والقيمي في عالم اليوم أضحى ضرورة ملحه ([2]).

---

(1) اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، القاهرة، أيترك للنشر والتوزيع، سنه 2004، ص 176-178.

(2) على عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، سنه 1999، ص 125.

* أدارة الإمكانيات المحتملة للإفراد: هي الإدارة المسؤلة عن المجالات والطاقات الفكرية والابداعية للأفراد والتي لم تستغل ويمكن استغلالها وتنميتها لتحقيق ميزة تنافسية بالنسبة للمنظمات .

ويمكن أن تعطيّ ثقافة المنظمة المظهر الخاص بها فيتحدد القيم والتوقعات والطقوس والمحرمات ونظم المكافأت والعقوبات والسلوكيات المرغوبة والمرفوضة مما يجعلها قوه جاذبة لافضل العناصر والعقول المتاحة في سوق العمل.

ولقد اقترح ادفينسون التقييم اللاحق لرأس المال الفكري:

1. رأس المال البشري ويضم: الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المنظمة.
2. رأس المال البنيوي ويضم: قدرة البنية على تحريك تطوير المبادرات من خلال
الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكارالجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير.
3. رأس مال الزبائن ويضم: مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقاتهم مع المؤسسة أصحاب القرار والعناوين والهياكل التنظيمية والشبكات.
4. رأس المال التنظيمي ويضم: مجموع الأدوات وتقنيات مجموعات العمل المعروفة
والمستخدمة للاسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المؤسسة والموجهة قياسا الى رأس المال البنوي.
5. رأس مال التجديد ويضم: مجموع العناصر التي تسمح للمؤسسة بالتجديد مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الاستثمار والمواهب الخاصة بالنشر والمؤتمرات.

6. رأس مال اجراءات العمل ويضم: مجموع الاجراءات المطبقة وسط المنظمة التي تزيد جودة عملها وانتاجيتها والمرتبطة بالمعلومات البنيوية أو غير البنوية مثل شهادة المطابقة الأيزو وملاءمة المعايير التطبيقية التي تزيد رأس مال اجراءات العمل التطبيقية في المنظمه ([1]).

أما سهيلة محمد عباس (2004) فقد ركزت في مقالتها على إدارة رأس المال الفكري وربط إدارة المعرفة برأس المال الفكري من أجل تحقيق التميز، كما تم التأكيد على أن كفاءة رأس المال الفكري تزداد بتوفير برامج تدريبية متنوعة وأساليب تحفيزية جماعية، مستندة إلى المهارات وتطبيق أنظمة التقويم المعتمدة على الأساليب الكمية للوصول إلى جودة المخرجات ([2]).

وقد دفع ذلك الكثير للدعوة في *استثمار رأس المال البشري وفي مقدمتهم الاقتصادي المعروف (الفريد مارشال A.Marshall) أن يعّدوا البشر رأس مال يجب أن يُستثمر وأطلقوا على ذلك رأس المال البشري للاستفادة من إمكاناته وطاقاته للبناء والاكتشاف والتحليل وإعادة التركيب والابتكار والإبداع في استثمار باقي رؤوس الأموال ... ومما يؤكد صحة ما سبق مقولة مارشال في كتابه (أصول الاقتصاد) (إن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر) لان رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره لان منحنى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته وأن عمره المعنوي

---

(1) محمد مرعي مرعي، إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات وكيفية تقييمه، سنة 2007، الانترنيت groups.google.com .

(2) سهيلة محمد عباس، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة : دراسة تحليلية ونموذج مقترح الإداري، السنة 2004 (26) ، العدد (97) ، ص 125-148.

يتجدد مع تغيرات العصر ولم يندثر إلا بتوقف عمره الزمني ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقص ([1]).

لذلك يُعد الاستثمار في رأس المال (البشري / الفكري) مهم في خلق ميزة تنافسية للتنظيم يصعب على الآخرين تقليده.

دور القيادة في خلق الميزة التنافسية Competitive Advantage :

يقول M. Porter وهو يضع تعريفاً للميزة التنافسية بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع ([2]). وهو تصوير رائع من حيث ربط التمايز بالإبداع والذي يعتبر من أهم المصادر الذي يمكن إن تعتمد عليه منظمات الإعمال للبقاء في إطار المنافسة، ويقول جيفري فيفر (J.Pfeffer) إن زيادة الضغط التنافسي على المنظمات أدى إلى إعادة النظر في إدارة المنظمات لمواردها كنتيجة حتمية للتعايش والبقاء على قيد الحياة في الأسواق. ويرى أن نجاح المنظمات يعتمد على طاقاتها البشرية (الإفراد) ويصفها بأنها مصدر للميزة الإستراتيجية التنافسية لهذا يجب الاستثمار في الموارد البشرية والعناية بها ويحدد مجموعة مواصفات للموارد البشرية التي يمكن أن تعد ميزه تنافسية للمنظمة هي:-

1. أن يكون غير قابل أن يحلّ محله أي بديل.

---

(1) عادل المفرجي، أحمد صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب والمحافظة عليه، مصدر سابق ، ص 8-9

(2) M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993, p 48.

2. أن يكون نادراً وفريداً.

3. لديه القدره على اضافة قيمة.

4. يصعب تحاكيها أوتقليدها ([1]).

والميزة التنافسية هي أن يكون لدى المنظمة ما يميزها عن غيرها و يؤدي إلى زيادة ربحيتها - أمثله على ذلك مصنع يمتلك منافذ توزيع في بلاد عديدة او امتلاكه لمعدات حديثه او انتاج منتجاته بكلف اقل او حصوله على الموارد الطبيعيه اومصادر الطاقه بكلف اقل. ان الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو تستمر لسنوات عدة ولكن مايُساعد الميزة التنافسية للبقاء فتره اطول في المنظات هو بأمتلاك الاخيرة كفاءات بشرية لايمكن تقليدها والتي تعد بمثابة رأس مال فكري للمنظة في ظل استراتيجية التنافس والتي تعتبر مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين، وهذه الاستراتيجية تتحدد من خلال ثلاث مكونات رئيسية، وهي: طريقة التنافس، حلبة التنافس وأساس التنافس ([2]). ويحدد (M.Porter) مصادر الميزه التنافسية في ثلاثة :

أولاً: التفكير الستراتيجي: تستند الموسسات بموجبة على أستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على غيرها من خلال الحيازة على مزايا تنافسية ولقد صنفها (M.Porter) الى ثلاثة أصناف:-

(1) محمد عمروا صادق، الميزة التنافسية من خلال أدارة الموارد البشرية، سنه 2007، ص 1-16، الانترنيت www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/154028.ppt

(2) نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الاسكندريه للطباعة ، مصر ، سنة 1998، ص 37.

* استثمار رأس المال الفكري : يعني الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته.

1. أستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف الى تحقيق تكلفة اقل مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المنظمة على تطبيقها هي توافر اقتصاديات الحجم / اثار منحنى التعلم والخبره / وجود فرصة مشجعه على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة / توفر سوق من المستهلكين للمخرجات واعين تماماً بالسعر المقدم.

2. استراتجية التميز والاختلاف: ويتم ذلك من خلال أيجاد تشكيلات مختلفة للمنتج أو سمات خاصة به / تقديم خدمة ممتازة / توفير قطع غيار / جودة متميزة / الريادة التكلنوجية / سمعة جيدة ...الخ ([1]).

3. أستراتجية التركيز او التخصص: هدفها التميز من خلال الوصول الى مواقع افضل في السوق عن طريق اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين / او من خلال التركيز على سوق جغرافي محدد ([2]).

ثانياً: الاطار الوطني: ويتم حيازة مزايا التنافس عن طريق توفر عوامل الانتاج داخل البلد من موارد بشرية / معرفية / مالية / طاقة / بنى تحتية كل ذلك يساهم في خلق نظام قائماً بذاته يتنتج عنه أطار وطني محفز وداعم لبروز مزايا التنافس للصناعة الوطنية وبالتالي يصبح الاطار الوطني منشاءً لمزايا تنافسية يمكن تدويلها.

ثالثاً: مدخل الموارد يتطلب تجسيد استراتيجية الموارد والكفاءات الضروية للمنظمه لذلك بحيث ان حيازة الاخيره بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن نجاح الاستراتيجية وبشكل كبير ويمكن التمييز بين الموارد التالية

(1) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصدر سابق، ص 115-120 .

(2) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مصدر سابق، ص 120-124 .

1) الموارد الملموسة وتصنف الى ثلاث:

أ- الموارد الاولية ب- معدات الانتاج ج- الموارد المالية.

2) الموارد الغير الملموسة متمثلة في (الجودة / التكنلوجية / البيانات والمعلومات / المعرفة / معرفة الاليات العمل).

3) الكفاءات والتي تعتبر من اهم الاصول في منظمات الاعمال لانها ذات طبيعة معرفية تراكمية اضافة الى كونها صعبة التقليد من قبل المنافسين وتصنف الكفاءات الى صنفين:

أ- الكفاءات الفردية (سرعة التعلم / الذكاء / الجدية / الحيوية / المثابرة).

ب- الكفاءات الجماعية او المحورية الناجمة عن تداخل وتظافر مجوعة انشطة داخل التنظيم ([1]).

لذلك تحرص جميع المنظمات على خلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها - وأن الموارد والقدرات التي بُنيّت عليها الميزة التنافسية تؤثر في سهولة أو صعوبة تقليدها فكلما كانت هذه الموارد يصعب نقلها و يصعب تقليدها كلما استمرت الميزة التنافسية لمدة أطول. كذلك فإن اعتماد الميزة التنافسية على العديد من الموارد و القدرات يجعل من الصعب معرفة أسباب هذه الميزة التنافسية وكيفية تقليدها. فمثلاً قد يكون لدى مطعم ما موقع جيد وبالتالي تكون له ميزة تنافسية و لكن في الغالب يكون من السهل على المنافسين امتلاك مواقع مجاوره له أما أن يكون لدى المطعم قدرة على تقديم الطعام بسرعة تفوق المطاعم الاخرى او طباخين مهرة فهذا أمر يصعب تقليده لانه يعتمد على مهارات

---

(1) عمار بو شناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية والتسيير، سنة 2000، ص 48-61.

وأنظمة إدارية تكون لدى شخوص لايمكن تقليدهم مع وضوحهم للمنافسين وتلك تعد طريقة لخلق الميزة التنافسية والمحافظة عليها Sustaining Competitive Advantageفي نفس الوقت ([1]).

ونلاحظ انه من خلال الاستخدام الامثل لكل من الموارد البشرية اوالموارد المالية اوالتنظيم الجيد او الامكانات التنظيمية يمكن ان يتميز اي تنظيم عن غيره ولكن مدى المحافظه عليه واستمراريته مرهون بعدم امكانية تقليد تلك الميزة.

ويمكن من خلال بعدين اساسيين تحقيق الميزه التنافسية هما ([2]):-

1. البعد الأول : القيمة المدركة لدى العميل أي (استخدام الإمكانات المختلفة في تحسين القيمة التي يُدركها العميل) ويُقصد بذلك إدراك المنظمة لأهمية المنتج وطرق وأساليب إنتاجه وكذلك إدراك العملاء لحصولهم على منتج جيد وخدمة جيدة.
2. البعد الثاني: يتعلق بالتميز أي عرض أو إنتاج أو تقديم خدمه لا يستطيع الآخرون في نفس المجال تقديمها بنفس المستوى أو عمل نسخة منها وهذا يتوقف على مستوى مهارة العاملين.

---

(2) سامح محمد، التخطيط الإستراتيجي، موقع الاداره والهندسة الصناعية، ص 41-42، الانترنيت http://samehar.wordpress.com

(3) هاني محمد هاشم عبدا لكريم، أدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ص 3،الانترنيت afouj@hotmail.com

- توجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها:

1. تطبيق إستراتيجية المنظمة و ترتبط بوضع رسالة المنظمة وأهدافها.
2. التعامل مع التغيير عن طريق تدعيم قدرة المنظمة على إدارة التغيير (تعيين أفراد يتصفون بالمرونة).
3. التوحد الإستراتيجي ويقصد بذلك درجة مشاركة العاملين من داخل المنظمة والعملاء من خارجها في مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بتلك المنظمة ([1]).

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة وجب أن تتوفر فيها:-

1. أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
2. أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم "Valeur" من خلال تنظيم غير المسبوق "sans précédent" وتكامل المهارات والخبرات ومن خلال القدرات العالية على العمل في فريق.
3. أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها

---

(1) هاني محمد هاشم عبدالكريم ، أدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،مصدر سابق ، ص 4

إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها، لا تكرر بسهولة في غير المؤسسات اليابانية([1]).

المقومات المطلوبة من إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية:

1. المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة ويقصد بذلك المعرفة بالإمكانات المالية والمعرفة بمتطلبات العميل وبالتطورات الهامة والعمليات التكنولوجية المستقبلية .
2. مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها عن طريق التخطيط للموارد البشرية في إطار إستراتيجية المنظمة وقيام المنظمة بوضع مخطط رسمي لكيفية أداء العمل من خلال مجموعة من الإجراءات أو سلسلة من الدرجات الرسمية مع وجود توصيف وظيفي دائم.
3. مهارات إدارة التغيير عن طريق تشخيص المشكلات و تطبيق أنظمة التغيير وذلك لتسهيل كسب الميزة التنافسية وعمل البدائل ومن أهم عوامل التغيير هي وجود قيادة ترغب بالتغيير وتسعى إليه ([2]).

مما تقدم يمكن القول إن المنظمات خلال مسيرتها تسعى لهدفين هما (الربحية والاستمرارية) ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بنوعية المخرجات التي تطرح في الأسواق (سلعه أو خدمه) هذا المنتج وذلك البقاء مرتبط بقوة المنظمة على خوض غمار المنافسة بطرق علميه واعية وإمكانية تنمية رأس مالها (المادي

([1]) علي السلمي،إدارة الموارد البشرية الاستراتيجيه، دار غرين للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص113.

(2) هاني محمد هاشم عبد الكريم، تنمية الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، مكتبة الملخصات الالكترونية، سنة 2007 ، ص 4، الانترنيت afouj@hotmail.com

والفكري) ... وطرق تنميتها عديدة هي كأمثله - إما التمايز عن طريق الحصول على مصادر الطاقة بكلفة اقل أو تعدد منافذ التوزيع أو القابلية على التنويع في المنتجات أو الحصول على موقع تجاري متميز... كل ذلك يمكن تقليده خلال فترة زمنية وان طالت، تعتبر قصيرة.

يبقى التمايز من خلال الموارد البشرية الأفضل والأطول لمجموعة أسباب متعلقة بصعوبة تقليد مثل هذه الميزة من جهة ولاعتبار رأس المال الفكري مصدر من مصادر الدعم المادي لرأس مال المنظمة.

كل ذلك مرهون بقيادة إدارية عليا تنشر ثقافة تنظيمية تتحدد معالمها بأهمية الفرد داخل التنظيم وتكون حريصة وداعمة لإدارة الموارد البشرية وتفعيل عمل قياداتها الحركية التي تعي الدور الذي يمكن إن تلعبه في تحديد نقاط القوه ودعمها وتحديد نقاط الضعف وإزالتها أو تطويرها وتشخيص حالات الإبداع والمحافظة عليها. وان تمتلك تلك القيادات ذكاءً ميدانياً في استحصال الكفاءات من البيئة الخارجية عن طريق خلق أنظمة تحفيز يمكن اعتبارها عامل إغراء وجذب مهم للمهارات الموجدة في تلك البيئة.

إن سعة الأفق العلمي والمعرفي لقيادات إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات وتطوير قابليتها والمحافظة عليها ستساهم في تقليل الكلف المادية التي يمكن إن تنفق في إعداد وتأهيل الإفراد وإيصالهم للمستوى المطلوب و كذلك تجنب المخاطرة والخسارة في مثل تلك العملية لاحتمالية فشلها مثلاً.

إضافة إلى تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة والذي لا يقل أهمية عن رأس مالها المادي وسينعكس بدوره على إمكانية البقاء والمنافسة لفترة أطول، وأخيرا إن التفاضل بين بني البشر حقيقة لا تنكر وليست بحاجه لأدلة

ولكن كل ما تحتاجه الإدارة للتميّز هو إن تتاح الفرصة للأكفاء لقيادة إداراتها بشكل علمي وموضوعي وخصوصاً إدارة الموارد البشرية لأنها تتعامل مع العنصر الحركي والحيوي والمهم من بين عناصر الإنتاج الأخرى.

الباب الثاني
الجانب الميداني

الفصل الثالث
الاجراءات العلمية المنهجية

المبحث الأول

منهج وفرضيات الدراسة، نمط ومجال الدراسة، تصميم العينة، وسائل جمع البيانات، تبويب البيانات وتصنيفها، تكوين الجداول الإحصائية.

تعد عملية جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث العلمي من المراحل المهمة التي تحتاج إلى عناية خاصة، إذ إن قيمة البحوث وأهميتها ترتبطان ارتباطا وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث في الحصول على البيانات الدقيقة ذات العلاقة بالبحث.

ولا شك بأن استعمال أكثر من وسيلة علمية في الدراسة لايجري بصورة اعتباطية بل يرتبط بطبيعة وخصائص المشكلة المدروسة ، إذ إن طبيعة المشكلة موضوع الكتاب هي التي تحدد نوعية المناهج والطرائق العلمية المستخدمة، وقد تضمن المبحث الأول منهج وفرضيات الدراسة، نمط ومجال الدراسة، تصميم العينة، وسائل جمع البيانات، تبويب البيانات وتصنيفها، تكوين الجداول الإحصائية.

*** المحور الأول: منهج وفرضيات الدراسة.**

أ- تحديد منهج الدراسة:

المنهج هو " الأسلوب أو الطريقة الواقعية التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلات بحثية، أي في دراسة المشكلة (أو المشكلات) موضوع البحث". وهو أيضا "الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة البحث".

إن لكل دراسة منهج أو مناهج عديدة تعد ضرورة أساسية لايمكن الاستغناء عنها في البحث والدراسات ليتمكن الباحث من الوصول إلى وصف

دقيق للنتائج وبما إن المشكلات متنوعة وكل نوع يتطلب منهجا مختلف بحسب متطلبات موضوع الدراسة ، وان المتحدث عن مناهج البحث العلمي لايستطيع إن يغفل الحديث عن منهج المسح الاجتماعي لأنها من المناهج التي يكثر استعمالها في مجال البحث العلمي ويعد من ابرز أنماط الدراسات الوصفية.

وقد استعملنا في هذه الكتاب منهج المسح الميداني " Social Survey " كطريقة من طرق الحث حيث يعرف مورس فيرئ "Morse" المنهج هو عبارة عن طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول إلى أعراض محددة لوضعية اقتصادية أو مشكلة اقتصادية.

ويهدف المسح الميداني للحصول على معلومات دقيقة عن الوضع المدروس لتوضيحه وتصويره وفهم العلاقات السائدة بين أجزاء الموقف الحاضرة من ناحية وبينة وبين العناصر الخارجية من ناحية أخرى وتقديم برامج للإصلاح.

وهناك نوعان للمسح الميداني مسوح شاملة " Total Surveys " حيث تدرس المجتمع أو الجماعة ككل بهدف تصوير " وصف " الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمعيشية لأفراد هذا المجتمع، ومسح بالعينة " Sample Surveys " وهي المسوحات التي تختار عينة ممثلة لكل السكان في الخصائص المختلفة كالسن والمستوى الاقتصادي .....الخ وتجرى عليهم الدراسة للحصول على وصف ثابت ودقيق لسلوك الجمهور واتجاهاته.

ولقد اعتمد الباحث على النوع الثاني من المسح الميداني وهو المسح بالعينة وذلك لأنها توفر الوقت والكلفة، فضلا عن هذا المنهج فقد استعمل الباحث الطريقة المكتبية التي ساعدتنا على تكوين خلفية نظرية في إطار

الدراسة، وقد أسهمت الطريقة المكتبية إلى حد كبير في رفد الكثير من المعلومات ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث والتي بدورها أسهمت في تكوين توجهات البحث بهذا الشكل.

ب- فرضيات الدراسة "Hypothesis":

للفروض أهمية كبيره في البحوث الميدانية فهي تسهم في تحديد الإطار الفكري والنظري للبحث، كما تسهم في رسم الخطوات المنهجية له وفي اختبار الأساليب الإحصائية التي تستعمل في تفسير وتحليل البيانات.

إذ إن الفرضيات تمثل نقطة البدء في كل بحث قائم على الاستدلال التجريبي التي من دونها لايمكن القيام بأي بحث بهدف المعرفة العلمية والزمنية وإلا أصبح البحث تتحكم فيه الصدفة وتعني الفرضية مجموعة من الأفكار والآراء والمفاهيم غير المبرهنة وغير المدعومة بالأرقام والبيانات والأدلة الإحصائية التي تثبت صحتها وواقعيتها على تفسير جانب من جوانب الواقع الاجتماعي أو الحياة السلوكية التي تميز الأفراد والجماعات في المجتمع كما إنها أيضا أفكار مبدئية تدرس العلاقات بين الظواهر قيد الدراسة والبحث والعوامل الموضوعية التي تؤثر فيها.

والفروض غالبا ماتستمد من مشكلة الدراسة أو استناد إلى بعض الأطر النظرية أو الدراسات السابقة في هذا المجال.

ودراستنا الحالية تتمحور حول عدد من الفرضيات هي:

الفرض الأساسي: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا.

الفروض الفرعية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة المؤهلات العلمية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا.
3. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ورأس المال الفكري.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وخلق ميزة تنافسية.
5. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وخلق إدارة المعرفة.

*** تحديد نوع الدراسة ومجالها:-**

- تحديد نوع الدراسة:

يتحدد نوع الدراسة بالمعلومات المتوفرة لدى الباحث وعلى أساس الهدف الرئيسي للبحث ونحاول في دراستنا التعرف اثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتعرف على تأثير الخصائص الشخصية والمؤهلات العلمية للقيادة الإدارية ودورها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا مع التعرف على دور القيادة الإدارية في خلق وتكوين رأس مال فكري وخلق إدارة معرفه وتكوين الميزة التنافسية والتي تعد من أهم السمات الأساسية في تحقيق الربح واستمرار في أي عمليه اقتصادية، وقد قمنا أولاً بدراسة استطلاعية للتعرف على أثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع.

وتعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة والمرتبطة بطبيعة وبوضع جماعة من الناس ([1]) اذ إنها تهدف إلى اكتشاف الوقائع أي وصف الحقيقة الاجتماعية والاقتصادية ....الخ وتصويرها ([2]) كما إنها تهدف إلى التعرف على خصائص ومميزات الظاهرة أو سمات موقف معين وتحديده تحديد (كيفياً أو كمياً عن طريق الاستعانة بالأدوات المعرفية بجمع البيانات ثم القيام بتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج لغرض الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها ([3]).

ب- تحديد مجال الدراسة:

لكل دراسة ثلاث مجالات ينبغي على الباحث توضيحها عند أي دراسة، وهذه المجالات تتمثل بالمجال البشري والمجال الجغرافي والمجال ألزماني ويمكن توضيح المجالات الثلاثة لدراستنا بما يأتي:

أ - المجال البشري: ويقصد به تحديد مجتمع الدراسة أو مجموعة الأشخاص الذين سنجري عليهم الدراسة، وقد حدد المجال البشري لدراستنا حيث اعتمدت الدراسة على مدراء المنظمات والأقسام التابعة لها فقط .

ب- المجال الجغرافي: ونعني به البيئة أو المكان المحدد التي ستجري فيها الدراسة ولقد اخترنا مدينة الناصرية مكان للدراسة وتضمن ثمانية دوائر خدمية والتي

(1) عمر محمد التومي، منهج البحث الاجتماعي، مصدر سابق، ص 113.

(2) ستفن كول، منهج البحث في علم الاجتماع، ترجمة عبد الهادي الجوهري – احمد النكلاوي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، سنة 1988، ص 30.

(3) ناهدة عبد الكريم ، مقدمة في تصميم البحوث ، مطبعة المعارف ، بغداد ، سنه1981 ، ص 28 .

تمثل (الماء، المجاري، الكهرباء، البلدية، البلديات، البريد، الصحة، شركة الغزل والنسيج، شركة الألمنيوم العامة) لتشمل مجالاً جغرافياً للدراسة الميدانية.

ت- **المجال الزمني**: ونعني به تحديد الوقت الذي استغرق في إعداد الدراسة والوقت الذي استلزم في جمع البيانات وقد امتدت من تاريخ 1/12/2008 حتى 1/12/ 2010.

*** تصميم العينة الإحصائية :-**

إن من أكثر الأساليب المستخدمة شيوعا في البحوث الوصفية هو اختيار عينة من جمع كبير وإخضاعها لعملية البحث ([1])، إذ إن من العسير على الباحث في الكثير من البحوث القيام بدارسة مجتمع أو جماعة بصورة شاملة، أي القيام بدراسة أفرادها كافة ذلك لما يتطلبه هذا من وقت وجهد وتكاليف مالية، لذا فأن الباحث يلجأ إلى أخذ عينة من مجتمع البحث ويخضعها إلى الدراسة والتحليل ومن ثم يعمم النتائج على المجتمع الذي أخذت منه العينة ([2]).

وتصدق تلك القاعدة إذ كانت العينة تمثل المجتمع تمثيلا حقيقياً، أي إن العينة المختارة يجب إن تقدم خصائص المجموعة السكانية نفسها، وان تكون ممثلة لها ([3]).

---

(1) عبد الوهاب ابراهيم ، اسسس البحث الاجتماعي ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، سنة 1985 ، ص 77.

(2) جبر مجيد العتابي ، طرق البحث الاجتماعي ، دار الكتب للطباعة والنشر ، الموصل ، سنة 1991 ، ص 75 .

(3) رودولف غيفليون – بنيامين فاتلون ، البحث الاجتماعي المعاصر مناهج وتطبيقات ، ترجمة علي سالم ، دار الشؤون الثقافية العامة ، بغداد ، سنة 1986 ، ص 27 .

إن العينة هي ذلك الجزء التي يجري اختياره على وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً ([1]).

إن تصميم العينة الإحصائية يتطلب الانتباه إلى مواضيع عديدة تتعلق بالعينات كتحديد حجمها، اختبار مصداقيتها في تمثيلها لمجتمع الدراسة، اختيار نوعها.

وسنشرح هذه الخطوات العلمية بشئ من التوضيح:

أ- تحديد حجم العينة:

نعني بتحديد حجم العينة هو اختيار مجموعة الأشخاص من مجموع مجتمع البحث وهؤلاء الأشخاص يكونون العينة التي يهتم الباحث بفحصها ودراستها ([2]) ويتوقف حجم العينة على أمور عديدة أهمها درجة تجانس أو تباين وحدات مجتمع البحث في خصائصه وصفاته وعلى دقة المعلومات التي يروم الباحث معرفتها إضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية والزمنية المتوفرة أو المتاحة للباحث ([3]). ولقد اعتمدنا في هذه الكتاب على المسح الميداني لمنطقة الناصرية وما فيها من دوائر حكوميه لتمثيلها لمجتمع الدراسة وكانت العينة قصديه عمديه وتتمثل بمدراء الأقسام والفروع المختلفة لكل الدوائر الحكومية ولقد كان حجم العينة التي تم أخذها تتمثل 100 إداري لكل المدراء ورؤساء الأقسام والفروع في مدينة الناصرية حصرياً.

---

(4) محمد ازهر سعيد السماك – صفاء يونس ، اصول البحث العلمي ، مطبعة صلاح الدين ، الطبعة الثانية سنه 1986 ، ص 51 .

(5) احسان محمد الحسن ، الاسس العلمية للمناهج البحث الاجتماعي ، مصدر سابق ، ص 19 .

(1) احسان محمد الحسن، الاسس العلمية للمناهج البحث الاجتماعي، مصدر سابق ، ص 167 .

وسائل جمع البيانات :-

بعد أن يختار الباحث الظاهرة موضوع الدراسة ويحدد الهدف والغرض منه كذلك وحدة جمع البيانات، فعليه أن يحدد اسلون جمع البيانات إذ أن أجراء البحث يجب إن يتضمن الوسائل والأساليب والأدوات التي تستعمل في جمع المعلومات وكذلك طرائق تبويبها وتفسيرها.

فقد يعتمد الباحث على أداة واحدة لجمع البيانات، أو يعتمد على أكثر من أداة أوسيلة، وقد يجمع بين طريقتين أو أكثر من طرق جمع البيانات ليدرس الظاهرة من جميع نواحيها.

فكما هو معروف إن طبيعة البيانات أو المعلومات التي ينوي الباحث الحصول عليها ترتبط بشكل مباشر بنوع وعدد الأدوات المستعملة لتحقيق ذلك ([1]) ولقد حاولنا استعمال أكثر من أداة لغرض الحصول على اكبر قدر من الدقة في البيانات أما الأدوات التي استعملناها هي:-

- الاستبانة (Questionnaire).
- المقابلة (Interview).
- الملاحظة البسيطة (Simple Observation).

1- الاستبانة (Questionnaire):

هي مجموعة أسئلة تسجل على صحيفة وتترجم أهداف البحث وعن طريقها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات التي تفيد في التعرف على

(5) احسان محمد الحسن، الاسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، مصدر سابق، ص 65.

اتجاهات الأشخاص ومشاعرهم ودوافعهم وسلوكهم [1] وقد مرت عملية تصميم الأسئلة للدراسة الميدانية بأربع مراحل هي:

أ- مرحلة إعداد الاستبانة:

لقد قمت بتصميمه بعد إن تسنى لي الاطلاع على عدد من الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في هذا الموضوع أو موضوعات قريبة منه، كما استفدت من الجانب النظري للدراسة في صياغة فقرات الاستبانة بشكل أولي، كما قمت بدراسة استطلاعية الهدف منها التعرف على أثر القيادة الإدارية في أدارة الموارد البشرية ألاستراتيجية، ولقد استغرقت الدراسة الاستطلاعية خمس أسابيع، قمت بالأسبوع الأول التحدث المباشر مع دكتورا اعتصام كونها الأستاذ المشرف على الدراسة وكذلك التحدث مع عدد من الأساتذة في العراق لمعرفة آراءهم في التعرف على اثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية، وفي الأسابيع الأربعة الأخيرة قمت بدراسة استطلاعية لمعرفة أراء المدراء ورؤساء الأقسام في التعرف على اثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية.

ولقد تضمنت الدراسة الاستطلاعية سؤالين مفتوحين موجهين إلى إفراد العينة الصغيرة قوامها 25 مبحوثا أعطيت الفرصة بموجبها للمبحوثين الإجابة عن هذين السؤالين بصدق وصراحة اكبر مما لو كانت مغلقة. وصيغ السؤالين على النحو الأتي:

1. ما هو باعتقادك اثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً.
2. هل تعتقد إن إدارة الموارد البشرية لها دور في العملية الإنتاجية باعتبارها المسئولة عن تكوين رأس مال فكري للمنظمة، وهل إن هذه الإدارة مسئولة عن تكوين إدارة معرفه وخلق ميزة تنافسية للمنظمة.

---

(1) ابراهيم العسل ، النظرية والاساليب التطبيقية ، المؤسسة الجامعية ، بيروت ، سنة 1997، ص 113

وبعد الحصول على إجابات من العينة الاستطلاعية، فرغت وحولت الإجابات الواردة فيها إذ كانت الإجابات المصدر الأساسي لإعداد الاستلانة، وقد أسهم ذلك في بلورة بعض التصورات لدي فيما يتعلق بأثر القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً وكان التشاور الذي جرى بيني وبين الأستاذ المشرف ومع بعض الخبراء والباحثين فرصة لتحديد هذه التصورات بأكثر دقة مكنا على ضوئها وضع الاستلانة في صورتها المبدئية.

ب- الصدق (Validity):

يشير مفهوم الصدق إلى ماإذا كانت أدوات القياس تقيس بالفعل مايراد قياسه ([1]) أي التحقق من مدى صلاحية فقرات الاستلانة وقدرتها على استيعاب المتغيرات الخاصة بموضوع الدراسة، ولتحقق هذا الهدف جرى استطلاع أراء الخبراء للاستنارة بوجهات نظرهم بشأن فقرات الاستلانة، وبعد التعرف على أراء الخبراء حذفت بعض الفقرات وجرى تعديل صياغات أخرى وقد اختيرت الفقرات الصحيحة والتي بلغت نسبة الموافقة عليها (82,3) وهذا ما يدل على الصدق الظاهري للأداة.

وقد شمل استطلاع أراء الخبراء عدد من التدريسيين والمتخصصين ومن كان لهم الخبرة في تصميم الاستلانة ، وكان عددهم (10) خبراء.

---

(1) محمد الجوهري – عبد الله الخزرجي، مناهج البحث العلمي، دار الشرق، القاهرة، الطبعة الاولى، سنة 1980، ص 110.

(*) د.وليد الحيالي، د.اعتصام الشكرجي، د.فارس رشيد البياتي، د. زكريا الدوري، د. سلوى السامرائي، د. جاسم الحافظ، د. نضال عبد المجيد السيد، د. سناء مصطفى، د. رشيد عباس محمد، د.موسى البياتي .

ج- الثبات (Reliability):

يشير مفهوم الثبات أتساق أدلة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس لهذا كان من الضروري علينا بعد تصميم الاستلانة وقبل استعمالها على نطاق واسع إن نجربها مبدئيا على نطاق ضيق ونفحص الإجابات التي نحصل عليها عن طريق الاختبار القبلي (Pretesting) للاستبانة لان هذا يهدف إلى اكتشاف مدى صلاحية الاستمارة ومدى ملائمتها للمشكلة موضوع البحث ([1]).

وعلى هذا الأساس قمت بتطبيق الاستلانة على عينة من مجتمع الدراسة شملت (30) مديراً، وقد أعيد الاختبار لحساب الاستلانة عن طريق تطبيق الاستلانة بعد أسبوعين على إفراد العينة أنفسهم وقد حسب معامل الارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين وكانت قيمة هذا المعامل (0,82) وهو معامل مرضي ومن هذا المعامل الثبات المذكور أنفا نستدل على إن هناك اتساقا وانسجاما داخل أسئلة الاستلانة.

د- الصيغة النهائية للاستبانة:

بعد إتمام وانجاز الخطوات الثلاثة السابقة، أعدت استمارة الاستلانة بصيغتها النهائية والذي اشتمل على سبعة محاور.

يتضمن المحور الأول على البيانات العامة عن المبحوثين كالجنس، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، العمر، بينما المحور الثاني يتضمن البيانات الخاصة عن القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية، فيما يتضمن المحور الثالث

---

(1) عمر محمد التومي ،مناهج البحث الاجتماعي ، مصدر سابق ، ص281.

البيانات الخاصة عن الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية استراتيجيا، أما المحور الرابع فيتناول المؤهلات العلمية للقائد الإداري وقيادة ادارة الموارد البشرية، أما المحور الخامس فقد تضمن القيادة الإدارية ورأس المال الفكري، فيما يضم المحور السادس القيادة الإدارية والميزة التنافسية، وأخيرا فان المحور السابع تضمن القيادة الإدارية وخلق أدارة معرفه.

وبعد الانتهاء من تصميم الاستلانة بشكلها النهائي وضعت موضع التطبيق على عينة الدراسة البالغة حجمها (100) مديراً أو رئيس قسم في مدينة الناصرية.

2- المقابلة (Interview):

نعني بالمقابلة هو تفاعل لفظي بين الباحث والمبحوث يستخرج من خلالها الباحث تساؤلات معينة ويطالب من المبحوثين الإجابة عليها في إطار زماني ومكاني معين وفي سياق موقف معين وصولا إلى الهدف أو اهداف البحث ذاتة (1) وتستعمل عادة المقابلة في ملئ استمارة البحث فتوجه للشخص أو المبحوث أسئلة بطريقة غير مباشرة لغرض استيفاء البيانات المطلوبة (2).

ولقد استعملت هذه الطريقة في الثناء الحديث مع المدراء ورؤساء الأقسام حيث قمت بعدد من المقابلات الفردية والجماعية لعدد من المدراء وكان هدفي من ذلك اطلاع المدراء على طبيعة عملي وهدفه، لغرض تحقيق التعاون وكسب الثقة التي تحقق الصدق في اعطاء الإجابات عن الأسئلة المطروحة.

---

(1) ناهده عبد الكريم، معدمة في تصميم البحوث الاجتماعية، مصدر سابق، ص 63.

(2) عمار بوحوش – محمد محمود الذينبات، مناهج البحث العلمي اسس واساليب، مكتبة المنار، الاردن، سنة 1989، ص 65.

ولقد روعي عند اجراء المقابلة عامل المرونة في الزمن الذي تتطلبة المقابلة والحرص على توفير عامل الثقة بين الطرفيين والتوضيح للمبحوث إن ما يهم الباحث بالدرجة الاولى هو الابداء برأيه الخاص وليس معرفة اسمه أو مكان عمله، والتاكيد على المبحوث إن الإجابات التي سيدلي بها ستكون خاصة لاغراض البحث العلمي فقط.

3- الملاحظة البسيطة (Simple Observation):

تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات ومن أهم الاشياء الأساسية في البحث عن اى ظاهرة تقريبا، ويقصد بالملاحظة البسيطة هو ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية من دون اخضاعها للضبط العلمي ومن غير استخدام أدوات دقيقة للقياس للتاكد من دقة الملاحظة وموضوعيتها ([1]) ويستعمل الباحث في الملاحظة بصره وادراكة وتجاربة السابقة في اختبار المعلومات والحقائق من الميدان الاجتماعي وتسجيلها بشكل منظم ومتسلسل من دون اقتحام افكاره وعواطفه عليها ([2]).

ولقد استفاد الباحث من هذة الاداة في اثناء المقابلات الفردية والجماعية للمدراء ورؤساء الأقسام التي قام بها إذ مكنته من التعرف على ردود افعالهم في اثناء أسئلة الاستبانه.

*** تبويب البيانات وتصنيفها :-**

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، اجرى الباحث عملية تصنيف البيانات وتبويبها أي تفريغ الإجابات في الاستلانة إلى ارقام يمكن إن تدخل في جداول احصائية لاجل تحليلها علمياً.

---

(1) عبد الباسط الحسني، اصول البحث الاجتماعي، مصدر سابق، ص 463.

(2) ابراهيم العسل، النظرية والاساليب التطبقية، مصدر سابق، ص 112.

وجرت عملية تبويب المعلومات والبيانات التي حصلت عليها من خلال الاستبانة بصورة يدوية وتفرعت هذه العملية إلى ثلاث عمليات فرعية منظمة هي:

1- المراجعة الميدانية:

لقد قمت بمراجعة البيانات التي جمعتها عن طريق الاستبانة والمقابلة للتأكد من عدم وجود بيانات ناقصة أو مضللة ولقد تضمنت المراجعة تصفح الاستمارة واحدة بعد الأخرى للتأكد من وضوح الخط واكتمال البيانات وعدم وجود التكرار من إن عمليات تسجيل البيانات موحدةً تحقيقاً لدقة اكبر في المعلومات المراد تبويبها.

2- الترميز والتفريغ:

بعد إتمام مراجعة البيانات قمت بتحويل هذه البيانات إلى صورة رقمية ثم قمت بتفريغها أي عملية نقل البيانات الخاصة بكل استمارة في جداول إحصائية لأجل إن تكون مهيأة لمرحلة التحليل والتفسير.

3- تكوين الجداول الإحصائية:

بعد الانتهاء من العمليتين السابقتين، قمت بوضع المعلومات في جداول إحصائية لكي تكون مهيأة للتفسير والتحليل، ولقد كانت هذه الجداول على نوعين هما:

أ- الجداول البسيطة.

ب- الجداول المركبة.

*** الوسائل الإحصائية المستعملة في الكتاب :-**

لقد اعتمدنا على الوسائل الإحصائية لتحقيق أهداف الكتاب وهي:

1) النسبة المئوية: عن طريق القانون الأتي:

$$\frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}} \times 100$$

2) قياس معامل ارتباط بيرسون في إعادة الاختبار للتحقق من ثبات الأداة عن طريق القانون:

$$\text{ت} = \frac{\text{ن} \times \text{س ص} - \text{س} \times \text{ص}}{\{\text{ن} \times \text{س}^2 - (\text{س})^2\}\{\text{ن} \times \text{ص}^2 - (\text{ص})^2\}}$$

3) اختبار مربع (كا^2) لاختبار أهمية الفرق المعنوي عن طريق القانون الأتي:

$$\text{كا}^2 = \frac{(\text{ح} - \text{ﻬ})^2}{\text{م}}$$

4) قياس الترابط التوافقي للتعرف على العلاقة بين المتغيرات باستعمال قانون (يول وكيندال) الأتي:

$$\text{ق} = \sqrt{1 - \frac{1}{\text{خ}}}$$

تحليل وتفسير البيانات (Data interpretation and Analysis):

بعد أن تنتهي عملية جمع البيانات وتنظيمها فان الباحث يقوم بتحليل وتفسير هذه البيانات إذ أن التحليل يشير إلى تلخيص كل ما جمع بطريقة تشير إلى الإجابة عن المشكلات التي أثارها الباحث، ويعتقد بعض الباحثين أن تحليل

وتفسير البيانات من جوانب البحث العلمي إذ أن التحليل يؤدي وظيفتين أساسيتين الأول خاص بالوصف الإحصائي للبيانات، والثاني خاص باستنتاج العلاقات المختلفة بين المتغيرات والقيام بتصميم نتائج البحث على المجتمع الذي أخذت منه العينة على غيره من المجتمعات ([1]).

---

(1) محمد عاطف غيث، تصميم البحث الاجتماعي بين الاستراتيجية والتنفيذ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، سنة 1983، ص 527.

المبحث الثاني

عرض وتحليل النتائج :-

ويضم هذا المبحث كل من البيانات العامة، بيانات عن القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية، بيانات عن الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية استراتيجيا، بيانات عن المؤهلات العلمية للقائد الإداري وقيادة أدارة الموارد البشرية، بيانات عن القيادة الإدارية ورأس المال الفكري، بيانات عن القيادة الإدارية والميزة التنافسية، بيانات عن القيادة الإدارية وخلق أدارة معرفه.

أولا : البيانات العامة :

1- الجنس:

جدول (1)

التوزيع الجنسي للمبحوثين

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	80	٪80
إناث	20	٪20
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (1) أن عدد الذكور من الموظفين هو (80) مبحوث يشكلون نسبة (80٪) من حجم العينة، فيما بلغ عدد الإناث (20) مبحوث ويشكلون (20٪) من العينة، ويبدو أن سبب التفاوت بين نسبة الذكور والإناث

في العينة هو طبيعة المجتمع العراقي في اعتماده على الذكور في القيادات الإدارية أكثر من اعتماده على الإناث.

2- التحصيل الدراسي:

جدول (2)

التحصيل الدراسي للمبحوثين

التحصيل الدراسي	العدد	النسبة المئوية
إعدادية	32	٪32
بكالوريوس	62	٪62
دراسات عليا	6	٪6
المجموع	100	٪100

يتبين من الجدول (2) أن (22) مبحوثاً وبنسبة (22٪) حاصلين على شهادة الإعدادية في حين كان (72) مبحوث وبنسبة (72٪) حاصلين على شهادة البكالوريوس بينما (6) منهم وبنسبة (6٪) حاصلين على الدراسات العليا.

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن أكثر من نصف إفراد العينة حاصلين على شهادة البكالوريوس، وعلى الرغم من أن ثلث المبحوثين كان تحصيلهم الدراسي هو الإعدادية وبتالي فهم ياثرون في أرائهم وأفكارهم واتجاهاتهم بأهمية القيادة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية إذ أن كلما زاد المستوى التعلمي للمبحوثين كلما تمكنت أداره الموارد البشرية من الحصول على قيادة

إدارية قادرة على إدارة الموارد البشرية بصورة لحاجة إذ أن المستوى الدراسي للمبحوثين احد أهم الصفات الأساسية التي يجب أن تتوفر بالقيادة الإدارية.

3- سنوات الخدمة:

جدول رقم (3)

سنوات الخدمة للمبحوثين

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
1- 5	39	%39
6-10	38	%28
11- 15	16	%16
16- فأكثر	7	%7
المجموع	100	%100

يتضح من الجدول (3) أن (39) مبحوثاً وبنسبة (39%) كانت سنوات الخدمة تنحصر بين (1-5) فيما كانت سنوات الخدمة (38) وبنسبة (28%) تنحصر بين (6-10) ويتضح من خلال الجدول أيضا أن (16) مبحوثا وبنسبة (16%) تنحصر سنوات الخدمة بين (11-15) فيما كانت سنوات خدمة (7) منهم وبنسبة (7%) تنحصر بين (16- فأكثر).

ويبدوا أن أكثر من نصف أفراد العينة تنحصر سنوات الخدمة لديهم بين الفئات (1-5) و(6-10) ويبدو أن انحصار سنوات الخدمة هذه العينة هو أن مجتمع الدراسة حدثت فيه تغيرات سياسية أدت إلى تغيير في تشكيل الموظفين بصورة مباشرة بكل الدوائر الحكومية.

4- أعمار المبحوثين:

جدول رقم (4)

فئات أعمار المبحوثين

فئات الأعمار	العدد	النسبة المئوية
20 -30	30	30٪
31 -40	36	36٪
41 -50	26	26٪
51- فأكثر	8	8٪
المجموع	100	100٪

يلاحظ من الجدول (4) أن (30) مبحوثاً وبنسبة (30٪) كانت أعمارهم تنحصر بين (20-30) فيما كانت أعمار (36) وبنسبة (36٪) تنحصر بين (31-40) ويتضح من خلال الجدول أيضا أن (26) مبحوثا وبنسبة (26٪) تنحصر أعمارهم بين (41-50) فيما كانت سنوات خدمة (8) منهم وبنسبة (8٪) تنحصر بين (51- فأكثر).

يبدوا أن أكثر من نصف إفراد العينة تنحصر أعمارهم بين الفئات العمرية الأولى والثانية ويبدوا أن انحصار أعمار هذه العينة بين (20-30) و(31-40) هو أن مجتمع الدراسة نتيجتاً للتغيرات الاجتماعية والسياسية نرى أن الأخيرة قد ساهمت في تغيير القيادات الإدارية مما ينعكس مباشرة على سير العمل بالمنظمات إذ أن اعتمادها على عناصر شابة يعطي مجالاً للتغيير والحيوية والتجدد والابتعاد عن الركود والروتين الإداري.

ثانياً : بيانات عن القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية

جدول رقم (5)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بضرورة وجود أدارة موارد بشرية

ضرورة وجود أدارة موارد بشرية	العدد	النسبة المئوية
نعم	72	٪72
إلى حد ما	14	٪14
لا	14	٪14
المجموع	100	٪100

يلاحظ من الجدول (5) أن (72) مبحوث وبنسبة (٪72) قد أشاروا على ضرورة وجود أدارة موارد بشريه في المنظمات والتي تؤدي إلى نجاح العمل بصورة مباشره، فيما أشار (14) مبحوثا وبنسبة (٪14) على أن أدارة الموارد البشرية إلى حد ما ضرورية في نجاح العمل في المنظمات، بينما أشار (14) وبنسبة (٪14) على أن أدارة الموارد البشرية غير ضرورية في المنظمات.

يمكن أن نستدل من ذلك على ضرورة إدارة الموارد البشرية لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرًا في الإنتاجية على الإطلاق، كما إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وإرباح المنظمة.

جدول (6)

العلاقة بين التحصيل الدراسي وبين ضرورة وجود أدارة موارد بشرية

ضرورة وجود إدارة موارد بشريه / التحصيل الدراسي	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
إعدادية	4	٪5,6	14	٪100	14	٪100	32	٪32
بكالوريوس	62	٪86	—	—	—	—	62	٪62
دراسات عليا	6	٪8,4	—	—	—	—	6	٪6
المجموع	72	٪100	14	٪100	14	٪100	100	٪100

يتبين من جدول رقم (6) أن (4) مبحوثين وبنسبة (5,6٪) حاصلين على شهادة الإعدادية يعتقدون بضرورة إدارة الموارد البشرية، بينما أشار (14) مبحوثاً وبنسبة (100٪) حاصلين على شهادة الإعدادية (إلى حد ما بضرورة) إدارة الموارد البشرية، فيما أشار (14) مبحوثاً وبنسبة (100٪) حاصلين شهادة الإعدادية لا يعتقدون بأهمية أدارة الموارد البشرية ، بينما أشار (62) من هؤلاء وبنسبة (86٪) حاصلين على شهادة البكالوريوس يعتقدون بضرورة وجود إدارة الموارد البشرية، بينما أشار (6) منهم وبنسبة (8,5٪) حاصلين على الدراسات العليا يعتقدون بضرورة وجود إدارة الموارد البشرية، في حين لم يشر كل من حملة شهادة البكالوريوس والدراسات العليا بعدم ضرورة وجود أدارة الموارد البشرية.

ولمعرفة طبيعة العلاقة ما بين التحصيل الدراسي واعتقادهم بضرورة وجود إدارة موارد بشرية استعمل قانون (يول وكيندال) لقياس الترابط التوافقي حيث كانت قيمة الترابط (0,7) وهذا يعني أن هناك ترابط ايجابي عالي ما بين التحصيل الدراسي وبين اعتقاد المبحوثين بضرورة وجود إدارة موارد بشرية.

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات أن المستوى التعليمي للمبحوثين يؤثر في اعتقادهم بضرورة وجود إدارة موارد بشرية إذ أن المبحوثين الحاصلين على شهادة البكالوريوس وكذلك الدراسات العليا يعتقدون بضرورة وجود إدارة موارد بشريه في المنظمات على العكس من الحاصلين على شهادة الإعدادية.

جدول (7)

اثر القيادة الإدارية في أيجاد أو خلق أدارة موارد بشرية

اثر القيادة الإدارية في أيجاد أو خلق أدارة موارد بشرية	العدد	النسبة المئوية
نعم	84	٪84
إلى حد ما	14	٪14
لا	2	٪2
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (7) أن (84) مبحوثاً وبنسبة (٪84) قد أشاروا على اثر القيادة الإدارية في أيجاد أو خلق أدارة موارد بشرية، فيما أشار (14) مبحوثا وبنسبة (٪14) اثر القيادة الإدارية إلى حد ما في أيجاد أو خلق أدارة موارد

بشرية، بينما أشار (2) وبنسبة (2٪) على أن القيادة الإدارية لا تقوم بإيجاد أو خلق أدارة موارد بشرية .

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشان أثر القيادة الإدارية في خلق وإيجاد إدارة موارد البشرية وجدنا أن قيمة كا2(108,7) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول " **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا** ".

يمكن إن نستدل من ذلك إن القيادة الإدارية تعمل على خلق أدارة الموارد البشرية إذ إن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، والقائد الإداري هو الذي يقود التنظيم ويحقق فيه التنسيق بين وحداته وأعضائه، والقائد الإداري هو الذي يجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية وعليه يقع العبء الأكبر في تحقيق أهداف المنظمة وبما أن نجاح إي منظمة يعتمد في إدارة الموارد البشرية بشكل ناجح لذا فان القيادة الإدارية ستكون اللاعب الرئيسي في إيجاد وتفعيل عمل هذه الإدارة.

جدول (8)

ضرورة وجود القائد الإداري لقيادة أدارة الموارد البشرية

ضرورة وجود القائد الإداري لقيادة أدارة الموارد البشرية	العدد	النسبة المئوية
نعم	70	٪70
إلى حد ما	20	٪20
لا	10	٪10
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (8) أن (70) مبحوث وبنسبة (70٪) قد أشاروا على ضرورة وجود القائد الإداري لقيادة أدارة الموارد البشرية، فيما أشار (20) مبحوثا وبنسبة (20٪) إلى حد ما ضرورة وجود القائد الإداري لقيادة أدارة الموارد البشرية، بينما أشار (10) وبنسبة (10٪) على أن القائد الإداري غير ضروري لقيادة إدارة الموارد البشرية.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشان ضرورة وجود القائد الإداري لقيادة إدارة الموارد البشرية وجدنا أن قيمة كا2(62) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد

فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول "**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا**".

ويمكن إن نستدل من ذلك إن وجود القائد الإداري ضروري لقيادة إدارة الموارد البشرية فالقيادة الإدارية هي فن توجيه الناس والتأثير فيهم، و القائد هو الذي يمارس هذا الفن متمثلاً في القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة والتحفيز بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون لتحقيق الأهداف المطلوبة وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة، وفي القدرة على التأثير والاستمالة في مواقف أخرى.

جدول (9)

إجابات المبحوثين عن نجاح أدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الإدارية

نجاح أدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الإدارية	العدد	النسبة المئوية
نعم	74	٪74
إلى حد ما	20	٪20
لا	6	٪6
المجموع	100	٪100

يلاحظ من الجدول (9) أن (74) مبحوثاً وبنسبة (٪74) قد أشاروا على أن نجاح أدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الإدارية، فيما أشار (20) مبحوثا وبنسبة (٪20) نجاح أدارة الموارد البشرية إلى حد ما تعتمد على القيادة

الإدارية ، بينما أشار (6) وبنسبة (6٪) على أن نجاح أدارة الموارد البشرية لا يعتمد على القيادة الإدارية.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بشان نجاح أدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الإدارية وجدنا أن قيمة كا2(73,4) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول " **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا** ".

ويمكن إن نستدل من ذلك إن نجاح أدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الإدارية فالقيادة الإدارية تؤثر في الآخرين وتوجه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة فالقائد الإداري هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وعلاقاته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف المنظمة.

جدول (10)

إجابات المبحوثين عن دورالقياده الإدارية برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة

دورا لقياده الإدارية برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة	العدد	النسبة المئوية
نعم	70	70٪
إلى حد ما	26	26٪
لا	4	4٪
المجموع	100	100٪

يتضح من الجدول (10) أن (70) مبحوثاً وبنسبة (70٪) قد أشاروا على أن للقيادة الإدارية دور برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، فيما أشار (26) مبحوثا وبنسبة (26٪) على أن للقيادة الإدارية دور إلى حد ما برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، بينما أشار (4) وبنسبة (4٪) على أن القيادة الإدارية ليس لها دور برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة تبين أن للقيادة الإدارية دور برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة وجدنا أن قيمة كا2(67,6) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول " **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا** ".

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن للقيادة الإداري دور برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك يتأتى من خلال معرفتها بالتوصيف الدقيق للوظيفة وشاغلها والذي يمكنه من تشخيص نقاط القوة والضعف، مما يدفع إلى تطوير الأولى والمحافظة عليها والتخلص من الثانية من خلال برامج التطوير وتدريب وتأهيل، كما يساهم برفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق تبسيط هدف المنظمة للعاملين وكسب ولاءهم التنظيمي.

جدول (11)

إجابات المبحوثين استقلالية القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية تساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة

استقلالية القيادة الإدارية يساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة	العدد	النسبة المئوية
نعم	72	٪72
إلى حد ما	24	٪24
لا	4	٪4
المجموع	100	٪100

يتبين من الجدول (11) أن (72) مبحوثاً وبنسبة (72٪) قد أشاروا إلى استقلالية القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية تساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة، فيما أشار (24) مبحوثا وبنسبة (24٪) إلى أن استقلالية القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية إلى حد ما تساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة، بينما أشار (4) وبنسبة (4٪) إلى أن استقلالية القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية لا تساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة.

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن استقلالية القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية تساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة من خلال ما تمتلكه هذه الإدارة من هامش حرية لتحركاتها ومراقبة التغيرات في البيئتين الخارجية والداخلية، وكذلك مشاركاتها في رسم الخطط والإستراتيجيات العامة

للتنظيم والسعي لاستقطاب الكفاءات لإدارة ما متوفر من وظائف والمساعدة في تجاوز العراقيل والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف بصورة عامة.

جدول (12)

إجابات المبحوثين عن فاعلية أدارة الموارد البشرية يرتبط بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية

فاعلية أدارة الموارد البشرية يرتبط بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية	العدد	النسبة المئوية
نعم	80	٪80
إلى حد ما	18	٪18
لا	2	٪2
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (12) أن (80) مبحوثاً وبنسبة (80٪) قد أشاروا فاعلية أدارة الموارد البشرية يرتبط بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية، فيما أشار (18) مبحوثا وبنسبة (18٪) إلى أن فاعلية أدارة الموارد البشرية إلى حد ما يرتبط بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية، بينما أشار (2) وبنسبة (2٪) إلى أن فاعلية أدارة الموارد البشرية لا ترتبط بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية.

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن فاعلية أدارة الموارد البشرية ترتبط بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية من خلال مستوى الوعي الذي تمتلكه القيادات الإدارية بمختلف مفاصل التنظيم واحترامها واعترافها بأهمية العنصر

البشري واعتباره أهم عنصر من عناصرالانتاج، بل العنصر الأساس في توجيه كافة مقومات تحقيق أهداف المنظمة، كما وتساهم الثقافة التنظيمية في تحديد موقع ودور إدارة الموارد البشرية داخل التنظيم.

3- الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية استراتيجيا:

جدول (13)

إجابات المبحوثين عن قدرة القائد الإداري على استيعاب الآخرين

قدرة القائد الإداري على استيعاب الآخرين	العدد	النسبة المئوية
نعم	84	٪84
إلى حد ما	10	٪10
لا	6	٪6
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (13) أن (84) مبحوثاً وبنسبة (84٪) قد أشاروا على قدرة القائد الإداري على استيعاب الآخرين، فيما أشار (10) مبحوثين وبنسبة (10٪) على أن القائد الإداري إلى حد ما له القدرة على استيعاب الآخرين، بينما أشار (6) وبنسبة (6٪) على أن القائد الإداري ليس من الضروري امتلاكه القدرة على استيعاب الآخرين.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة تبين للقائد الإداري يمتلك القدرة على استيعاب الآخرين وجدنا أن قيمة كا2(115,7) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى

الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لا يوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول "**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا**".

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن قدرة القائد الإداري على استيعاب وفهم الآخرين وامتلاكه لهذه الإمكانيات تمكنه من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو الأهداف التي يرغب الوصول إليها.

جدول (14)

العلاقة بين نجاح إدارة الموارد البشرية وأعتماده على قدرة القائد في استيعاب الآخرين

نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على القائد / قدرة القائد على استيعاب للآخرين	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
له القدرة	72	٪98	10	٪50	2	٪33	84	٪84
إلى حد ما له القدرة	1	٪1	8	٪40	1	٪17	10	٪10
لا يمتلك القدرة	1	٪1	2	٪10	3	٪50	6	٪6
المجموع	74	٪100	20	٪100	6	٪100	100	٪100

يلاحظ من جدول رقم (14) أن أكثر من ثلثي المبحوثين يعتقدون أن نجاح إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد على وجود قائد إداري لابد أن يمتلك القدرة على استيعاب الآخرين فقد أشار (72) مبحوثاً وبنسبة (98٪) نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على قدرة القائد على استيعاب الآخرين، بينما أشار (10) منهم وبنسبة (50٪) بأن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد إلى حد ما على قدرة القائد على استيعاب الآخرين، فيما أشار (2) وبنسبة (33٪) نجاح إدارة الموارد البشرية لا يعتمد على قدرة القائد على استيعاب الآخرين.

ولمعرفة طبيعة العلاقة ما بين نجاح إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد على وجود قائد وبين قدرة القائد الإداري على استيعاب الآخرين استعمل قانون (يول وكيندال) لقياس الترابط التوافقي حيث كانت قيمة الترابط (0,5) وهذا يعني أن هناك ترابط ايجابي متوسط ما بين نجاح إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد على وجود قائد إداري وبين قدرة القائد الإداري على استيعاب الآخرين.

ويمكن أن نستنتج من هذه البيانات على أن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على قدرة القائد الإداري على استيعاب الآخرين إذ أن القيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الأهداف المرجوة لذا لابد أن يمتلك القائد الإداري المقدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم، وسيمكنه ذلك من حسن التعامل معهم وسهولة توجيههم نحو هدف التنظيم.

جدول (15)

إجابات المبحوثين عن قدرة القائد الإداري على التأثير في الآخرين

قدرة القائد الإداري على التأثير في الآخرين	العدد	النسبة المئوية
نعم	84	٪84
إلى حد ما	14	٪14
لا	2	٪2
المجموع	100	٪100

يتبين من الجدول (14) أن (84) مبحوثاً وبنسبة (٪84) قد أشاروا على قدرة القائد الإداري على استيعاب الآخرين، فيما أشار (14) مبحوثاً وبنسبة (٪14) على أن القائد الإداري إلى حد ما له القدرة على التأثير في الآخرين، بينما أشار (2) منهم وبنسبة (٪2) على أن القائد الإداري لا يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة بين للقائد الإداري القدرة على التأثير في الآخرين وجدنا أن قيمة كا2(117,6) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (٪90، ٪95، ٪99)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لايوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول "**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا**".

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن قدرة القائد الإداري على التأثير في الآخرين تمكنه من التأثير الفاعل وذلك عن طريق لاندماج الكامل معهم سواء كان ذلك بوجوده الفعلي أو الوجداني أو العقلاني بينهم من اجل دفعهم نحو تحقيق الأهداف التي تريد المنظمة الوصول إليها.

جدول (16)

العلاقة بين نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على قدرة القائد في التأثير في الآخرين

نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على القائد / قدرة القائد التأثير في الآخرين	نعم		إلى حد ما		لا		المجموع	
	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪	العدد	٪
له القدرة	70	95٪	12	60٪	2	33,3٪	84	84٪
إلى حد ما له القدرة	2	2,5٪	8	40٪	4	66,6٪	14	14٪
لايمتلك ألقدره	2	2,5٪	—	—	—	—	2	2٪
	74	100٪	20	100٪	6	100٪	100	100٪

يتضح من جدول رقم (16) أن أكثر من ثلثي المبحوثين يعتقدون أن نجاح إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد على وجود قائد إداري لابد أن يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين فقد أشار (70) مبحوثا وبنسبة (95٪) نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على قدرة القائد على التأثير في الآخرين، بينما أشار (12) وبنسبة (60٪) نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد إلى حد ما على قدرة

القائد على التأثير في الآخرين، فيما أشار (2) وبنسبة (33,3٪) نجاح إدارة الموارد البشرية لا يعتمد على قدرة القائد على التأثير في الآخرين.

ولمعرفة طبيعة العلاقة ما بين نجاح إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد على وجود قائد وبين قدرة القائد الإداري على التأثير في الآخرين استعمل قانون (يول وكيندال) لقياس الترابط التوافقي حيث كانت قيمة الترابط (0,6) وهذا يعني أن هناك ترابط ايجابي متوسط ما بين نجاح إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد على وجود قائد إداري وبين قدرة القائد الإداري على استيعاب الآخرين.

ويمكن أن نستنتج من هذه البيانات على أن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على قدرة القائد الإداري في التأثير في الآخرين وبما أن القيادة هي عملية شخصية تعبر عن قدرة فرد معين على التأثير في الجماعة وتجعل الآخرين يرتبطون به بغض النظر عن المنصب الذي يشغله لذا لابد أن يمتلك القائد الإداري المقدرة على التأثير وتحديد وتوجيه سلوك العاملين معه أو التابعين له فهذا التأثير هو قوة يملكها الشخص القائد أو سيطرة معينة يمتلكها وعلى أساسها يستطيع أن يؤثر في سلوك الآخرين.

جدول (17)

إجابات المبحوثين في إلمام القائد الإداري بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة

إلمام القائد الإداري بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة	العدد	النسبة المئوية
نعم	88	٪88
إلى حد ما	10	٪10
لا	2	٪2
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (17) أن (88) مبحوثاً وبنسبة (88٪) قد أشاروا أن القائد الإداري يكون ملما بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة، فيما أشار (10) مبحوثين وبنسبة (10٪) على أن القائد الإداري يكون إلى حد ما ملماً بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة، بينما أشار (2) وبنسبة (2٪) على أن القائد الإداري لا يكون ملماً بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لإجابات المبحوثين وجدنا أن قيمة كا2(135,1) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية ، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لايوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول " **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا** ".

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن القائد الإداري يكون ملماً بأنماط وقوانين العمل إذ أن إلمامه بالقوانين تمكنه من تحقيق الأهداف بأسرع الطرق واقل الكلف وكما تساعده معرفته للقوانين وإلمام بها من تجاوز العراقيل والسيطرة على النزاعات التي يمكن أن تحدث أثناء العمل، وسيسهم ذلك في إيصال أهداف المنظمة بالصورة الصحيحة والمبسطة وتوحيدها مع الأهداف الخاصة للعاملين .

جدول (18)

إجابات المبحوثين عن قدرة القائد الإداري بتعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي داخل العمل

قدرة القائد الإداري بتعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي داخل العمل	العدد	النسبة المئوية
نعم	80	٪80
إلى حد ما	16	٪16
لا	4	٪4
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (18) أن (80) مبحوثاً وبنسبة (80٪) قد أشاروا أن القائد الإداري له القدرة على تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي داخل العمل، فيما أشار (16) مبحوثاً وبنسبة (16٪) على أن القائد الإداري له القدرة إلى حد ما بتعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي داخل العمل، بينما

أشار (4) وبنسبة (4٪) على أن القائد الإداري ليس لديه القدرة على تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي داخل العمل.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لإجابات المبحوثين وجدنا أن قيمة كا2(100) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية ، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لايوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول" **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا**".

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات أن القائد الإداري له القدرة على تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي داخل العمل لأنها من الصفات المهمة التي يجب أن يتحلى بها القائد هو قدرته على ترسيخ العلاقات سواء كانت الفردية منها أو الجماعية وعلى مختلف المستويات من اجل ضمان استمرارية وانسيابية العمل ومنع النزاعات والعراقيل التي يمكن أن تحدث، مما يرسخ شعور الرضا لدى الإدارة العليا من جهة ولاء العاملين لعملهم، ولدى العاملين من خلال شعور الانتماء والرغبة في تنفيذ المهام الموكلة إليهم.

جدول (19)

إجابات المبحوثين عن قدرة القائد الإداري في توضيح أهداف المنظمة للعاملين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق هذه الأهداف

قدرة القائد الإداري في توضيح أهداف المنظمة للعاملين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق هذه الأهداف	العدد	النسبة المئوية
نعم	80	٪80
إلى حد ما	16	٪16
لا	4	٪4
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (19) أن (80) مبحوثاً وبنسبة (80٪) قد أشاروا أن القائد الإداري يقوم توضيح أهداف المنظمة للعاملين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق هذه الأهداف، فيما أشار (16) مبحوثا وبنسبة (16٪) على أن القائد الإداري يقوم إلى حد ما توضيح أهداف المنظمة للعاملين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق هذه الأهداف، بينما أشار (4) وبنسبة (4٪) على أن القائد الإداري لا يقوم توضيح أهداف المنظمة للعاملين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق هذه الأهداف.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لإجابات المبحوثين وجدنا أن قيمة كا2(100) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لايوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة

التي تقول هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا".

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن القائد الإداري يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين وإثارة دافعيتهم نحو تحقيق هذه الأهداف إذ أن توضيح الأهداف يمنع تخبط العاملين في العمل، كما ويمنع التكرار والاجتهاد الفردي الغير مسئول ويمكنه كذلك من اختيار السبل العلمية الناجحة التي تساهم في تحفيز العاملين لتنفيذ أعماهم بأقل وقت وكلفه.

جدول (20)

إجابات المبحوثين عن قيام القائد الإداري بتوحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة

القائد الإداري يساعد على توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة	العدد	النسبة المئوية
نعم	60	٪60
إلى حد ما	36	٪36
لا	4	٪4
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (20) أن (60) مبحوثاً وبنسبة (٪60) قد أشاروا أن القائد الإداري يجب أن يقوم بتوحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، فيما أشار (36) مبحوثا وبنسبة (٪36) على أن القائد الإداري يجب أن يقوم إلى حد ما بتوحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة، بينما أشار (4) وبنسبة (٪4)

على أن القائد الإداري يجب أن لا يقوم بتوحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لإجابات المبحوثين وجدنا أن قيمة كا2(47,3) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، ومن ذلك يمكن أن نستنتج على أن القائد الإداري يساعد على توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة إذ أن توحيد هذه الأهداف من قبل القائد الإداري سينعكس بدوره على الولاء التنظيمي للعاملين وتحسين نوع العلاقة بين الإدارة والعاملين والذي يمكن أن يحقق أعلى النتائج، وعموما أن هذه البيانات هي بمثابة دعم لفرضية الدراسة التي تقول" **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا**".

جدول (21)

إجابات المبحوثين عن ضرورة امتلاك القائد الإداري بعض الخصائص الجسمية (الطول، الهندام، حسن المنظر، اللباقة) لقيادة أدارة الموارد البشرية

امتلاك القائد الإداري بعض الخصائص الجسمية لقيادة أدارة الموارد البشرية	العدد	النسبة المئوية
نعم	50	٪50
إلى حد ما	42	٪42
لا	16	٪16
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (20) أن (50) مبحوثاً وبنسبة (50٪) قد أشاروا إلى ضرورة امتلاك القائد الإداري بعض الخصائص الجسمية (الطول، الهندام، حسن المنظر، اللباقة) لقيادة أدارة الموارد البشرية، فيما أشار (42) مبحوثاً وبنسبة (42٪) أن القائد الإداري إلى حد ما يجب أن يمتلك بعض الخصائص الجسمية لقيادة أدارة الموارد البشرية ، بينما أشار (16) وبنسبة (16٪) إلى عدم ضرورة امتلاك القائد الإداري بعض الخصائص الجسمية لقيادة أدارة الموارد البشرية.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لإجابات المبحوثين وجدنا أن قيمة كا2(19,4) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية ، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لايوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة

التي تقول "**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصيه للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا**"

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات أن نصف إفراد العينة يؤكدون على أن القائد الإداري لابد من امتلاكه بعض الخصائص الجسمية (الطول، الهندام، حسن المنظر، اللباقة) لقيادة أدارة الموارد البشرية إذ أن امتلاكه لهذه الصفات تساعده في كسب العاملين والتأثير فيهم ولفت انتباههم لاعتبارها وسيلة من وسائل الجذب للعاملين مما ينعكس ذلك بدوره على سير العملية الإنتاجية برمتها من خلال امتثالهم للأوامر والتعليمات الصادرة من قبل القيادة.

رابعاً: المؤهلات العلمية للقائد الإداري وقيادة أدارة الموارد البشرية:

جدول (22)

إجابات المبحوثين عن ضرورة حصول القائد الإداري على شهادة أكاديمية لإدارة الموارد البشرية

ضرورة حصول القائد الإداري على شهادة أكاديمية لإدارة الموارد البشرية	العدد	النسبة
نعم	76	٪76
إلى حد ما	12	٪12
لا	12	٪12
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (22) أن (76) مبحوثاً وبنسبة (٪76) قد أشاروا أن القائد الإداري يجب أن يكون حاصل على شهادة أكاديمية لإدارة الموارد البشرية، فيما أشار (12) مبحوثاً وبنسبة (٪12) على أن القائد الإداري إلى حد ما يجب أن يكون حاصل على شهادة أكاديمية لإدارة الموارد البشرية، بينما أشار

(12) وبنسبة (12٪) على أن القائد الإداري ليس ضروريا أن يكون حاصلا على شهادة أكاديمية.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لإجابات المبحوثين وجدنا أن قيمة كا2(85,5) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، ومن ذلك يمكن أن نستنتج أن القائد الإداري يجب أن يكون حاصل على شهادة أكاديمية إذ أن مايمتلكه الفرد من رصيد معرفي تم الحصول عليه عن طريق الدراسة أو الخبرة والتجربة تمكنه من اجتياز الصعوبات التي تواجه سير العملية الإنتاجية، وعموما أن هذه البيانات هي بمثابة دعم لفرضية الدراسة التي تقول **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص العلمية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا".**

جدول (23)

إجابات المبحوثين عن خبرة القائد الإداري وأرتباطها بسنوات الممارسة والخدمة في أدارة الموارد البشرية

خبرة القائد ترتبط بسنوات الممارسة والخدمة في أدارة الموارد البشرية	العدد	النسبة
نعم	50	٪50
إلى حد ما	32	٪32
لا	18	٪18
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (23) أن (50) مبحوثاً وبنسبة (50٪) قد أشاروا أن خبرة القائد ترتبط بسنوات الممارسة والخدمة في أدارة الموارد البشرية، فيما أشار (32) مبحوثاً وبنسبة (32٪) على أن خبرة القائد ترتبط إلى حد ما بسنوات الممارسة والخدمة في أدارة الموارد البشرية، بينما أشار (18) وبنسبة (18٪) على أن خبرة القائد لا ترتبط بسنوات الممارسة والخدمة في أدارة الموارد البشرية.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لإجابات المبحوثين وجدنا أن قيمة كا2(15,3) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن خدمة القائد الإداري ترتبط بسنوات الخدمة بسبب التراكم المعرفي إذ كلما ازدادت سنوات الخدمة للقائد الإداري كلما تمكن من إدارة الموارد البشرية بطريقة أفضل، فالخبرة عادتاً ما يكتسبها

القائد من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، و غالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة و إكسابها عمقا أكبر و عفوية أكبر وهذا بدوره ينعكس على قدرة القائد في إدارة الموارد البشرية بشكل ناجح، وعموماً أن هذه البيانات هي بمثابة دعم لفرضية الدراسة التي تقول" **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص العلمية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا**".

جدول (24)

إجابات المبحوثين عن المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده على التعامل مع العاملين

المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده على التعامل مع العاملين	العدد	النسبة
نعم	65	%65
إلى حد ما	26	%26
لا	4	%4
المجموع	100	%100

يلاحظ من الجدول (24) أن (65) مبحوثاً وبنسبة (%65) قد أشاروا أن المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده على التعامل مع العاملين، فيما أشار (26) مبحوثاً وبنسبة (%26) المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده إلى حد ما على التعامل مع العاملين، بينما أشار (4) وبنسبة (%4) على أن المؤهلات العلمية للقائد الإداري لا تساعده على التعامل مع العاملين.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لإجابات المبحوثين وجدنا أن قيمة كا2(57,4) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، ومن ذلك يمكن أن نستنتج المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده على التعامل مع العاملين على أساس التفاوت في القدرات والإمكانيات، وعموما أن هذه البيانات هي بمثابة دعم لفرضية الدراسة التي تقول" **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص العلمية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا**".

جدول (25)

إجابات المبحوثين عن اثر المؤهلات العلمية للقائد الإداري في استيعاب الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم

المؤهلات العلمية للقائد الإداري تمكنه من استيعاب الآخرين	العدد	النسبة
نعم	66	٪66
إلى حد ما	30	٪30
لا	4	٪4
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (25) أن (66) مبحوثاً وبنسبة (66٪) قد أشاروا أن المؤهلات العلمية للقائد الإداري تمكنه من استيعاب الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم، فيما أشار (30) مبحوثاً وبنسبة (30٪) أن

المؤهلات العلمية للقائد الإداري تمكنه إلى حد ما على استيعاب الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم، بينما أشار (4) وبنسبة (4٪) أن المؤهلات العلمية للقائد الإداري لا تمكنه من استيعاب الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لإجابات المبحوثين وجدنا أن قيمة كا2(61) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين، ومن ذلك يمكن أن نستنتج أن القائد الإداري بما يمتلكه من مؤهلات علمية ستمكنه من استيعاب الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم، وعموما أن هذه البيانات هي بمثابة دعم لفرضية الدراسة التي تقول" **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص العلمية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا**".

جدول (26)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بضرورة امتلاك القائد الإداري المؤهلات العلمية لقيادة أدارة الموارد البشرية

بضرورة امتلاك القائد المؤهلات العلمية لقيادة أدارة الموارد البشرية	العدد	النسبة
نعم	88	٪88
الى حد ما	12	٪12
لا	—	—
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (26) إن (88) مبحوثاً وبنسبة (88٪) قد أشاروا إلى ضرورة امتلاك المؤهلات العلمية لقيادة أدارة الموارد البشرية لقيادة أدارة الموارد البشرية، فيما أشار (12) مبحوثاً وبنسبة (12٪) إن القائد الإداري إلى حد ما يجب إن يمتلك المؤهلات العلمية لقيادة أدارة الموارد البشرية، في حين لم يشار إي مبحوث إلى عدم ضرورة امتلاك القائد الإداري المؤهلات العلمية لقيادة إدارة الموارد البشرية.

ويمكن إن نستدل من هذه البيانات إن اغلب المبحوثين أشاروا إلى ضرورة امتلاك القائد الإداري للمؤهلات العلمية لقيادة إدارة الموارد البشرية إذ إن امتلاك القائد هذه المؤهلات تمكنه من التعامل بحرفيه ومهنيه في معالجة الخلافات وفض النزاعات داخل التنظيم وسيصب ذلك في مصلحة المنظمة ومخرجاتها.

جدول (27)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بان الخبرات العلمية للقيادة الإدارية تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

الخبرات العلمية للقيادة الإدارية تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب	العدد	النسبة
نعم	78	٪78
إلى حد ما	22	٪22
لا	—	—
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (27) إن (78) مبحوثاً وبنسبة (٪78) قد أشاروا على إن الخبرات العلمية للقائد الإداري تساعده على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فيما أشار (22) مبحوثاً وبنسبة (٪22) على إن الخبرات العلمية للقائد الإداري تساعده إلى حد ما على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، في حين لم يشار أي مبحوث الخبرات العلمية للقيادة الإدارية لاتساعده على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات أن اغلب مبحوثين أشاروا إلى أن الخبرات العلمية للقيادة الإدارية تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال اطلاعه على الوظائف وإمكانيات شاغليها، وعموما أن هذه البيانات هي بمثابة دعم أخر لفرضية الدراسة التي تقول' **هناك علاقة ذات دلالة**

إحصائية بين الخصائص العلمية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا".

خامساً: القيادة الإدارية ورأس المال الفكري:

جدول (28)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم أن رأس المال الفكري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي للمنظمة

رأس المال الفكري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي للمنظمة	العدد	النسبة
نعم	72	٪72
إلى حد ما	26	٪26
لا	2	٪2
المجموع	100	٪100

لوحظ من الجدول (28) أن (72) مبحوثاً وبنسبة (٪72) قد أشاروا على أن رأس المال الفكري لايقل أهمية عن رأس المال المادي للمنظمة، فيما أشار (26) مبحوثاً وبنسبة (٪26) أن رأس المال الفكري لايقل أهمية إلى حد ما عن رأس المال المادي للمنظمة، في حين أشار (2) من المبحوثين وبنسبة (٪2) على أن رأس المال المادي هو الأهم في العملية الإنتاجية.

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات أن أكثر من نصف أفراد العينة يؤكدون على أن رأس المال الفكري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي في المنظمة، إذ أن مستقبل البشرية لا يعتمد على المدى المكاني أو الزماني، و لا على الطاقة، و لا على الأراضي الممكن زراعتها و إنما على تنظيم هذا المستقبل

الكامن في الذكاء الإنساني و تقدم المعرفة لذا فأن رأس المال الفكري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي بل يفوقه أهميةً في عملية إلا نتاج، وتتفق هذه البيانات مع ما ورد في التقرير العربي الأول للتنمية البشرية الذي أعـد بناءً على طلب المكتب الإقليمي للدول العربية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي أن رأس المال البشري والاجتماعي يسهم في النمو بما لا يقل عن (64٪)، وفي المقابل يسهم رأس المال المادي، أي المعدات، والمباني، والهياكل الأساسية بنسبة (16٪) فقط، ويسهم رأس المال الطبيعي بالنسبة المتبقية وهي (20٪) ([1]).

جدول (29)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم أن القيادة الإدارية تعمل على أيجاد وتنمية وخلق رأس المال الفكري في المنظمة

القيادة الإدارية تعمل على أيجاد وتنمية وخلق رأس المال الفكري في المنظمة	العدد	النسبة
نعم	60	٪60
إلى حد ما	38	٪38
لا	2	٪2
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (29) أن (60) مبحوثاً وبنسبة (60٪) قد أشاروا أن القيادة الإدارية تعمل على أيجاد وتنمية وخلق رأس المال الفكري في المنظمة، فيما أشار (38) مبحوثاً وبنسبة (38٪) على أن القيادة الإدارية إلى حد ما

(1) مباشرة الاعمال الحره، العمالة وافاق التعاون بين اوربا ومنطقة البحر الابيض المتوسط ، الجزائر ، 25/ شباط سنة 2003 ، الانترنيت www.uneca-na.org

تعمل على أيجاد وتنمية وخلق رأس المال الفكري في المنظمة، بينما أشار (2) وبنسبة (2٪) على أن القيادة الإدارية لا تعمل على أيجاد وتنمية وخلق رأس المال الفكري في المنظمة.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لإجابات المبحوثين وجدنا أن قيمة كا2(51,4) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) أي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لايوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول" **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ورأس المال الفكري**".

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن القيادة الإدارية تعمل على أيجاد وتنمية وخلق رأس المال الفكري في المنظمة من خلال الثقافة القيادية التي يمكن أن تساهم في دعم العقول المبدعة وتنميتها والمحافظة عليها.

جدول (30)

إجابات المبحوثين حول ان القيادة الإدارية تعمل على تنمية رأس المال الفكري عن طريق التدريب والتأهيل للأفراد العاملين في المنظمة

القيادة الإدارية تعمل على تنمية رأس المال الفكري	العدد	النسبة
نعم	68	68٪
إلى حد ما	22	22٪
لا	10	8٪
المجموع	100	100٪

يلاحظ من الجدول (30) إن (68) مبحوثا وبنسبة (68٪) قد أشاروا إلى إن القيادة الإدارية تعمل على تنمية رأس المال الفكري عن طريق التدريب والتأهيل للأفراد العاملين في المنظمة، فيما أشار (22) مبحوثاً وبنسبة (22٪) على إن القيادة الإدارية إلى حد ما تعمل على تنمية رأس المال الفكري عن طريق التدريب والتأهيل للأفراد العاملين في المنظمة، بينما أشار (10) منهم وبنسبة (10٪) على إن القيادة الإدارية لا تعمل على تنمية رأس المال الفكري عن طريق التدريب والتأهيل للأفراد العاملين في المنظمة.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لإجابات المبحوثين وجدنا أن قيمة كا2(56,5) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) أي إن هناك فرق ذات دلالة إحصائية، وعلى هذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية التي تقول لايوجد فرق معنوي ونقبل فرضية الدراسة التي تقول" **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ورأس المال الفكري**".

ويمكن إن نستدل من هذه البيانات على إن القيادة الإدارية تعمل على تنمية رأس المال الفكري عن طريق التدريب والتأهيل للأفراد العاملين في المنظمة وتحفيزهم على الإبداع واستقطاب وجذب العقول ذات القدرات الإبداعية.

جدول (31)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم أن رأس المال الفكري مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة

إن رأس المال الفكري مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة	العدد	النسبة
نعم	60	٪60
إلى حد ما	36	٪36
لا	4	٪4
المجموع	100	٪100

تبين من الجدول (31) إن (60) مبحوثاً وبنسبة (٪60) قد أشاروا إن رأس المال الفكري مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فيما أشار (36) مبحوثاً وبنسبة (٪36) على إن رأس المال الفكري إلى حد ما مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، بينما أشار (4) وبنسبة (٪4) على إن رأس المال الفكري لا يحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

ويمكن إن نستدل من هذه البيانات على إن رأس المال الفكري يعد ميزه تنافسيه لعدم إمكانية تقليد المتميز من العقول البشرية بسهولة، ولما يمكن إن يحققه المبدع من امتيازات في مجال عمله.

جدول (32)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم إن رأس المال الفكري يعمل على تراكم الأرباح لدى المنظمة وتحسين الإنتاج مع تخفيض التكاليف

رأس المال الفكري يعمل على تراكم الأرباح لدى المنظمة	العدد	النسبة
نعم	64	٪64
الى حد ما	30	٪30
لا	6	٪6
المجموع	100	٪100

لوحظ من الجدول (32) إن (64) مبحوثاً وبنسبة (64٪) قد أشاروا إن رأس المال الفكري يعمل على تراكم الأرباح لدى المنظمة وتحسين الإنتاج مع تخفيض التكاليف، فيما أشار (30) مبحوثاً وبنسبة (30٪) على إن رأس المال الفكري يعمل إلى حد ما على تراكم الأرباح لدى المنظمة وتحسين الإنتاج مع تخفيض التكاليف، بينما أشار (6) وبنسبة (6٪) على إن رأس المال الفكري لا يعمل على تراكم الأرباح لدى المنظمة وتحسين الإنتاج مع تخفيض التكاليف.

ويمكن إن نستدل من هذه البيانات على إن أكثر من نصف أفراد العينة أشاروا على إن رأس المال الفكري يعمل على تراكم الأرباح لدى المنظمة من خلال تحسين مستوى الإنتاج و تخفيض التكاليف وطرح مخرجات ذات مواصفات عاليه .

جدول (33)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم إن رأس المال الفكري يرتبط بوجود قياده أدارية

رأس المال الفكري يرتبط بوجود قياده أدارية	العدد	النسبة
نعم	60	٪60
إلى حد ما	32	٪32
لا	8	٪8
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (33) إن (60) مبحوثاً وبنسبة (٪60) قد أشاروا إن رأس المال الفكري يرتبط بوجود قياده أدارية، فيما أشار (32) مبحوثاً وبنسبة (٪32) على إن رأس المال الفكري يرتبط إلى حد ما بوجود قياده أدارية، بينما أشار (8) منهم وبنسبة (٪8) على إن رأس المال الفكري لا يرتبط بوجود قياده أدارية.

نستدل من هذه البيانات على إن أكثر من نصف أفراد العينة أشاروا على إن رأس المال الفكري يرتبط وجوده بوجود قيادة إدارية قادرة على إدارة وتوجيه هؤلاء الأفراد بما يخدم العملية الإنتاجية برمتها.

وعند استعمال مربع كا2(3×1) لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية وبين البيانات المتوقعة وجد إن قيمة كا2 (40,6) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (٪90، ٪95، ٪99)على التوالي ودرجة الحرية (2) أي إن هناك فرق ذات دلالة إحصائية

وقد تكون هذه البيانات حالة دعم لفرضية الدراسة التي تقول هناك علاقة ذات **دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ورأس المال الفكري".**

سادساً: القيادة الإدارية والميزة التنافسية:

جدول (34)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم إن الميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة

الميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة	العدد	النسبة
نعم	79	٪76
إلى حد ما	17	٪17
لا	4	٪4
المجموع	100	٪100

تبين من الجدول (34) إن (79) مبحوثاً وبنسبة (٪79) قد أشاروا إلى إن الميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة، فيما أشار (17) مبحوثاً وبنسبة (٪17) على إن الميزة التنافسية تؤدي إلى حد ما لزيادة ربحية المنظمة، بينما أشار (4) وبنسبة (٪4) على إن الميزة التنافسية لا تؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة.

نستدل من هذه البيانات على إن أكثر من نصف أفراد العينة أشاروا على إن الميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة وخصوصاً إذا ما تعلق ذلك التمايز بالإنسان الذي يعتبر رأس الهرم لعوامل الإنتاج .

جدول (35)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم القيادة الإدارية تعمل على خلق الميزة التنافسية عن طريق تعيين الكفاءات

القيادة الإدارية تعمل على خلق الميزة التنافسية عن طريق تعيين الكفاءات	العدد	النسبة
نعم	79	٪79
إلى حد ما	20	٪20
لا	1	1
المجموع	100	٪100

يلاحظ من الجدول (35) إن (79) مبحوثاً وبنسبة (79٪) قد أشاروا إن القيادة الإدارية تعمل على خلق الميزة التنافسية عن طريق تعيين الكفاءات، فيما أشار (20) مبحوثاً وبنسبة (20٪) على إن القيادة الإدارية تعمل إلى حد ما على خلق الميزة التنافسية عن طريق تعيين الكفاءات، بينما أشار مبحوثاً واحد وبنسبة (1٪) القيادة الإدارية لاتعمل على خلق الميزة التنافسية عن طريق تعيين الكفاءات.

نستدل من هذه البيانات على إن أكثر من نصف أفراد العينة أشاروا على إن القيادة الإدارية تعمل على خلق الميزة التنافسية عن طريق تعيين الكفاءات ودعمها وتطويرها وتحفيزها بما يخدم المنظمة والفرد والمجتمع .

وعند استعمال مربع كا2(1×3) لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية وبين البيانات المتوقعة وجد إن قيمة كا2 (40,6) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪،

99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) أي إن هناك فرق ذات دلالة إحصائية وقد تكون هذه البيانات حالة دعم لفرضية الدراسة التي تقول" **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية**".

جدول (36)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم أن نجاح المنظمات يعتمد على وجود الميزة التنافسية

إن نجاح المنظمات يعتمد على وجود الميزة التنافسية	العدد	النسبة
نعم	64	٪64
إلى حد ما	21	٪21
لا	15	٪5
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (36) إن (64) مبحوثاً وبنسبة (64٪) قد أشاروا إن نجاح المنظمات يعتمد على وجود الميزة التنافسية، فيما أشار (21) مبحوثاً وبنسبة (21٪) على إن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد ما على وجود الميزة التنافسية، بينما أشار (15) وبنسبة (15٪) على إن نجاح المنظمات لا يعتمد على وجود الميزة التنافسية.

نستدل من هذه البيانات على إن أكثر من نصف أفراد العينة أشاروا على إن بقاء أي تنظيم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على التمايز في مختلف المجالات وخصوصاً المورد البشري الذي يعتبر ركيزة أساسيه لنجاح أي تنظيم.

جدول (37)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم إن القيادة الإدارية تعمل على نشر ثقافة تنظيمية داخل التنظيم لخلق ميزه تنافسية

القيادة الإدارية تعمل على نشر ثقافة تنظيمية داخل التنظيم لخلق ميزه تنافسية	العدد	النسبة
نعم	50	٪50
إلى حد ما	30	٪30
لا	20	٪20
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (37) إن (50) مبحوثاً وبنسبة (٪50) قد أشاروا، إن القيادة الإدارية تعمل على نشر ثقافة تنظيمية داخل التنظيم لخلق ميزه تنافسية، فيما أشار (30) مبحوثاً وبنسبة (٪30) على إن القيادة الإدارية تعمل إلى حد ما على نشر ثقافة تنظيمية داخل التنظيم لخلق ميزه تنافسية، بينما أشار (20) وبنسبة (٪20) على إن القيادة الإدارية لا تعمل على نشر ثقافة تنظيمية داخل التنظيم لخلق ميزه تنافسية.

وعند استعمال مربع كا2(1×3) لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية وبين البيانات المتوقعة وجد إن قيمة كا2 (13,9) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (٪90، ٪95، ٪99) على التوالي ودرجة الحرية (2) أي إن هناك فرق ذات دلالة إحصائية

وقد تكون هذه البيانات حالة دعم أخرى لفرضية الدراسة التي تقول " هناك **علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية**".

نستدل من هذه البيانات على إن نصف أفراد العينة أشاروا على إن القيادة الإدارية تعمل على نشر ثقافة تنظيمية داخل التنظيم لخلق ميزة تنافسية من خلال بيان احترامها ودعمها للعنصر البشري ونشر الثقافة التشاركية ومبدأ الحوار وخلق الشعور بالمسؤولية والانتماء لدى العاملين.

جدول (38)

إجابات المبحوثين حول اعتقاهم إن وجود الميزة التنافسية في المنظمة يرتبط بوجود قيادة أدارية

وجود الميزة التنافسية في المنظمة يرتبط بوجود قيادة أدارية	العدد	النسبة
نعم	58	٪58
إلى حد ما	38	٪38
لا	4	٪4
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (38) إن (58) مبحوثاً وبنسبة (58٪) قد أشاروا إن وجود الميزة التنافسية في المنظمة يرتبط بوجود قيادة أدارية، فيما أشار (38) مبحوثاً وبنسبة (38٪) على إن وجود الميزة التنافسية في المنظمة يرتبط إلى حد ما بوجود قيادة أدارية، بينما أشار (4) وبنسبة (4٪) على إن وجود الميزة التنافسية في المنظمة لا يرتبط بوجود قيادة أدارية.

وعند استعمال مربع كا2(1×3) لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية وبين البيانات المتوقعة وجد إن قيمة كا2 (44,6) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪)على التوالي ودرجة الحرية (2) أي إن هناك فرق ذات دلالة إحصائية وقد تكون هذه البيانات حالة دعم أخرى لفرضية الدراسة التي تقول " **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية**".

نستدل من هذه البيانات على إن نصف أفراد العينة أشاروا على إن وجود الميزة التنافسية في المنظمة يرتبط بوجود قيادة أدارية تعي معنى التمايز والمردود المادي والمعنوي له.

جدول (39)

إجابات المبحوثين حول اعتقاهم إن الميزة التنافسية تساهم في أطالة عمر المنظمة من خلال قياداتها الإدارية

الميزة التنافسية تساهم في أطالة عمر المنظمة من خلال قياداتها الإدارية	العدد	النسبة
نعم	65	٪65
إلى حد ما	30	٪30
لا	5	٪5
المجموع	100	٪100

يتبين من الجدول (39) إن (65) مبحوثاً وبنسبة (65٪) قد أشاروا إن الميزة التنافسية تساهم في أطالة عمر المنظمة من خلال قياداتها الإدارية، فيما أشار (30) مبحوثاً وبنسبة (30٪) على إن الميزة التنافسية تساهم في أطالة عمر

المنظمة من خلال قياداتها الإدارية، بينما أشار (5) وبنسبة (5٪) على إن الميزة التنافسية تساهم في أطالة عمر المنظمة من خلال قياداتها الإدارية.

نستدل من هذه البيانات على إن أكثر من نصف أفراد العينة أشاروا على إن الميزة التنافسية تساهم في أطالة عمر المنظمة من خلال دعمها ويجادها من قبل قيادات ادارية تعي اهميتها.

سابعاً : القيادة الإدارية وخلق أدارة معرفه :

جدول (40)

إجابات المبحوثين حول ان وجود أدارة معرفه تساعد إلى حد ما على تحقيق أهداف المنظمة

وجود أدارة معرفه تساعد إلى حد ما على تحقيق أهداف المنظمة	العدد	النسبة
نعم	81	٪81
الى حد ما	15	٪17
لا	4	٪4
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (40) إن (81) مبحوثاً وبنسبة (81٪) قد أشاروا على وجود أدارة معرفه تساعد إلى حد ما على تحقيق أهداف المنظمة، فيما أشار (15) مبحوثاً وبنسبة (15٪) على إن وجود أدارة معرفه تساعد إلى حد ما على تحقيق أهداف المنظمة، بينما أشار (4) وبنسبة (4٪) على وجود أدارة معرفه تساعد إلى حد ما على تحقيق أهداف المنظمة.

نستدل من هذه البيانات على إن أكثر من نصف أفراد العينة أشاروا على إن وجود أدارة معرفه ستساعد إلى حد ما على تحقيق أهداف المنظمة لأنها ستسعى من خلال ما تمتلكه من كفاءات وطاقات بشريه على تحقيق الأهداف بأنجع الوسائل واقل التكاليف .

جدول (41)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بان القيادة من أهم المتطلبات في تطبيق أدارة معرفة

القيادة من أهم المتطلبات في تطبيق أدارة معرفة	العدد	النسبة
نعم	70	٪70
إلى حد ما	16	٪16
لا	14	٪4
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (41) إن (70) مبحوثاً وبنسبة (٪70) قد أشاروا إن القيادة من أهم المتطلبات في تطبيق أدارة المعرفة، فيما أشار (16) مبحوثاً وبنسبة (٪16) على إن القيادة إلى حد ما من المتطلبات في تطبيق أدارة معرفة، بينما أشار (14) وبنسبة (٪14) على إن القيادة لاتعمل على تطبيق أدارة معرفة.

وعند استعمال مربع كا2(3×1) لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية وبين البيانات المتوقعة وجد إن قيمة كا2 (60,4) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (٪90، ٪95، ٪99)على التوالي ودرجة الحرية (2) أي إن هناك فرق ذات دلالة إحصائية وقد

تكون هذه البيانات حالة دعم أخرى لفرضية الدراسة التي تقول "**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة المعرفة**".

نستدل من هذه البيانات على إن نصف أفراد العينة أشاروا على إن القيادة من أهم المتطلبات في تطبيق أدارة معرفة وذلك يرتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة القيادة الإدارية واهتمامها بالمعرفة ومنتجيها.

جدول (42)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بوجود علاقة بين القيادة الإدارية وزيادة الكم المعرفي للعاملين

وجود علاقة بين القيادة الإدارية وزيادة الكم المعرفي للعاملين	العدد	النسبة
نعم	56	٪56
إلى حد ما	34	٪34
لا	10	٪10
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (42) إن (56) مبحوثاً وبنسبة (56٪) قد أشاروا على وجود علاقة بين القيادة الإدارية وزيادة الكم المعرفي للعاملين، فيما أشار (34) مبحوثاً وبنسبة (34٪) على وجود علاقة إلى حد ما بين القيادة الإدارية وزيادة الكم المعرفي للعاملين، بينما أشار (10) وبنسبة (10٪) على عدم وجود علاقة بين القيادة الإدارية وزيادة الكم المعرفي للعاملين.

نستدل من هذه البيانات على إن أكثر من نصف أفراد العينة أشاروا على وجود علاقة بين القيادة الإدارية وزيادة الكم المعرفي للعاملين من خلال سعي

القيادة الإدارية لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لديهم عن طريق الدورات التدريبية ورفع مستوى الثقة بالنفس اظافة إلى خلق روح التنافس عن طريق وسائل التحفيز المتبعة التي تدفع العاملين إلى تطوير قدراتهم العقلية والمهارية.

جدول (43)

إجابات المبحوثين حول ان أدارة المعرفة تزيد من كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية

أدارة المعرفة تزيد من كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية	العدد	النسبة
نعم	76	٪76
إلى حد ما	20	٪20
لا	4	٪4
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (42) إن (56) مبحوثاً وبنسبة (٪56) قد أشاروا على إن أدارة المعرفة تزيد من كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية، فيما أشار (34) مبحوثاً وبنسبة (٪34) على إن أدارة المعرفة تزيد إلى حد ما من كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية، بينما أشار (10) وبنسبة (٪10) على إن أدارة المعرفة لا تزيد من كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية.

نستدل من هذه البيانات على إن أكثر من نصف أفراد العينة أشاروا على إن أدارة المعرفة تزيد من كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية لما تشكله من فارق لديهم من خلال تمييز المبدع عن غيره، والدعم الذي يمكن إن يحصل عليه المادي منه والمعنوي، كإتاحة الفرصة لإقامة التجارب، إرسال بعثات، إقامة

ورش عمل للمبدعين، دورات للتدريب والتطوير العلمي، وغيرها مما يمكن إن تقدمه إدارة المعرفة لمتسبيها.

جدول (44)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بإن أدارة المعرفة تعمل على تقليل تكاليف العملية الإنتاجية من خلال قيادتها الإدارية

أدارة المعرفة تعمل على تقليل تكاليف العملية الإنتاجية من خلال قيادتها	العدد	النسبة
نعم	62	٪62
إلى حد ما	32	٪32
لا	6	٪6
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (44) إن (62) مبحوثاً وبنسبة (62٪) قد أشاروا إن أدارة المعرفة تعمل على تقليل تكاليف العملية الإنتاجية من خلال قيادتها، فيما أشار (32) مبحوثاً وبنسبة (32٪) على إن أدارة المعرفة تعمل إلى حد ما على تقليل تكاليف العملية الإنتاجية من خلال قيادتها، بينما أشار (6) وبنسبة (6٪) على إن أدارة المعرفة لا تعمل على تقليل تكاليف العملية الإنتاجية من خلال قيادتها.

وعند استعمال مربع كا2(3×1) لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية وبين البيانات المتوقعة وجد إن قيمة كا2 (47) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪) على التوالي ودرجة الحرية (2) أي إن هناك فرق ذات دلالة إحصائية وقد

تكون هذه البيانات حالة دعم أخرى لفرضية الدراسة التي تقول "**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة المعرفة**".

نستدل من هذه البيانات على إن نصف أفراد العينة أشاروا بان أدارة المعرفة تعمل على تقليل تكاليف العملية الإنتاجية من خلال قيادتها وذلك عن طريق دعمها للنخب المبدعة التي يمكن إن تساهم من خلال براءات الاختراع، أو تجارب الدمج والتقليص في عمليات الإنتاج ،أو من خلال تحسين نوع المخرجات، التوفير في مصادر الطاقة والمواد الاوليه ... إلى زيادة الربحية وتقليل كلف الإنتاج.

جدول (45)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بإن أدارة المعرفة تعمل على تناقل المعلومات بين العاملين لتسهيل عملية تحقيق أهداف المنظمة

أدارة المعرفة تعمل على نقل المعلومات بين العاملين	العدد	النسبة
نعم	64	٪64
الى حد ما	34	٪34
لا	2	٪2
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (45) إن (64) مبحوثاً وبنسبة (64٪) قد أشاروا على إن أدارة المعرفة تعمل على نقل المعلومات بين العاملين لتسهيل عملية تحقيق أهداف المنظمة، فيما أشار (34) مبحوثاً وبنسبة (34٪) على إن أدارة المعرفة تعمل إلى حد ما على نقل المعلومات بين العاملين لتسهيل عملية تحقيق

أهداف المنظمة، بينما أشار (2) وبنسبة (2٪) على إن أدارة المعرفة لا تعمل على نقل المعلومات بين العاملين لتسهيل عملية تحقيق أهداف المنظمة.

نستدل من هذه البيانات على إن أكثر من نصف أفراد العينة أشاروا على إن أدارة المعرفة تزيد من كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية وذلك من خلال فسح المجال لتبادل المعلومة وتلاقح الأفكار الذي يساهم في ترشيد الفكرة وتطويرها وإنضاجها.

جدول (46)

إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بإن القائد الإداري يتولى تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة

القائد الإداري يتولى تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة	العدد	النسبة
نعم	50	٪50
الى حد ما	48	٪48
لا	2	٪2
المجموع	100	٪100

يتضح من الجدول (46) إن (50) مبحوثاً وبنسبة (50٪) قد أشاروا إن القائد الإداري يتولى تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، فيما أشار (48) مبحوثاً وبنسبة (48٪) على إن القائد الإداري يتولى إلى حد ما تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، بينما أشار (2) وبنسبة (2٪) على إن القائد الإداري لا يتولى تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة.

وعند استعمال مربع كا2(1×3) لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية وبين البيانات المتوقعة وجد إن قيمة كا2 (46) وهي اكبر من القيمة الجدولية (4,6، 6,5 ، 7,3) على مستوى الثقة (90٪، 95٪، 99٪) على التوالي ودرجة الحرية (2) أي إن هناك فرق ذات دلالة إحصائية وقد تكون هذه البيانات حالة دعم أخرى لفرضية الدراسة التي تقول " **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة المعرفة**".

نستدل من هذه البيانات على إن نصف أفراد العينة أشاروا على إن القائد الإداري يتولى تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة لصلته المباشره بها من جهة ولاطلاعه ومعرفته بالأهداف والإستراتيجيات والخطط المستقبلية للمنظمة ككل.

الفصل الرابع

النتائــج والتوصيــات

المبحث الأول

نتائج الدارسة

أولا : البيانات العامة :

- لوحظ إن اغلب أفراد العينة هم من الذكور وبلغت نسبتهم (80٪)، مقابل (20٪) كانوا من الإناث.
- تبين إن أكثر من ثلثي المبحوثين كانوا حاصلين على شهادة البكالوريوس وبلغت نسبتهم (72٪)، في حين الحاصلين على شهادة الإعدادية بلغت نسبتهم (22٪)، إما الحاصلين على شهادات عليا فقد بلغت نسبتهم (6٪).
- اتضح إن أكثر من نصف أفراد العينة تنحصر سنوات الخدمة لديهم بين (1- 10) وكانت نسبة (39٪) تنحصر بين (1-5) و (28٪) تنحصر بين (6-10)، فيما تنحصر سنوات الخدمة بين (11-15) وتبلغ نسبتهم (16٪)، وأخيرا تنحصر سنوات الخدمة بين (16- فأكثر) وتبلغ نسبتهم (7٪).
- تبين إن اغلب المبحوثين كانوا من الشباب الذين تنحصر أعمارهم بين (20-40) وتبلغ نسبتهم (76٪)، إذ إن أفراد العينة الذين تنحصر أعمارهم بين (20-30) بلغت نسبتهم (30٪) وإفراد العينة التي تنحصر أعمارهم بين (31-40) بلغت نسبتهم (36٪)، وأعمار أفراد العينة التي تنحصر بين (41-50) بلغت نسبتهم (8٪)، إما أعمار أفراد العينة التي تنحصر بين (51- فأكثر) بلغت نسبتهم (8٪) فقط.

ثانياً : بيانات عن القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية :

- لوحظ إن أكثر من نصف أفراد العينة يؤكدون ضرورة وجود إدارة موارد بشرية والتي تبلغ نسبتهم (72٪)، بالمقابل أشار (14٪) إلى عدم ضرورة وجود إدارة موارد بشرية، وأشار (14٪) إلى إن وجود إدارة موارد بشريه إلى حد ما ضروري.
- تبين إن هناك علاقة بين المستوى التعليمي للمبحوثين واعتقادهم بضرورة وجود إدارة موارد بشرية، فالحاصلين على درجة البكالوريوس يؤكدون بضرورة وجود إدارة موارد بشرية وتبلغ نسبتهم (86٪)، في حين لم يشار أفراد العينة والحاصلين على شهادة البكالوريوس أو الدراسات العليا بعدم ضرورة وجود إدارة الموارد البشرية أو إلى حد ما إدارة الموارد البشرية لابد من وجودها، بالمقابل أشار المبحوثين الحاصلين على شهادة الإعدادية والتي تبلغ نسبتهم (5,6٪) إلى ضرورة وجود إدارة موارد بشريه، وأشار المبحوثين الحاصلين على شهادة الإعدادية والتي تبلغ نسبتهم (100٪) إلى عدم ضرورة وجود إدارة موارد بشرية.
- اتضح إن القيادة الإدارية تعمل على خلق أدارة الموارد البشرية، إذ أكد (84٪) من المبحوثين ذلك ، بالمقابل (2٪) لا يرون ذلك، في حين (14٪) أكدوا إن القيادة الإدارية تعمل إلى حد ما على خلق أدارة الموارد البشرية.
- تبين إن وجود القائد الإداري ضروري لقيادة إدارة الموارد البشرية، إذ أكد (70٪) من المبحوثين ذلك، بالمقابل (10٪) لا يرون ذلك، في حين (20٪) أكدوا إن وجود القائد الإداري ضروري إلى حد ما لقيادة إدارة الموارد البشرية.

- يلاحظ إن نجاح أدارة الموارد البشرية يعتمد على القيادة الإدارية، إذ أكد (74٪) من المبحوثين ذلك، بالمقابل (6٪) لا يرون ذلك، في حين (20٪) أكدوا إن نجاح أدارة الموارد البشرية يعتمد إلى حد ما على القيادة الإدارية.
- اتضح إن للقيادة الإداري دور برفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، إذ أكد (70٪) من المبحوثين ذلك، بالمقابل (4٪) لا يرون ذلك، في حين (26٪) أكدوا إن للقيادة الإداري دور إلى حد ما ترفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- لوحظ إن استقلالية القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية تساعد في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة، إذ أكد (72٪) من المبحوثين ذلك، بالمقابل (4٪) لا يرون ذلك، في حين (24٪) أكدوا إن استقلالية القيادة الإدارية لإدارة الموارد البشرية تساعد إلى حد ما في زيادة فاعلية العمل داخل المنظمة.
- اتضح إن فاعلية أدارة الموارد البشرية ترتبط بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية من خلال مستوى الوعي الذي تمتلكه القيادات الإدارية، إذ أكد (80٪) من المبحوثين ذلك، بالمقابل (2٪) لا يرون ذلك، في حين (18٪) أكدوا إن فاعلية أدارة الموارد البشرية ترتبط إلى حد ما بالثقافة التنظيمية للقيادات الإدارية من خلال مستوى الوعي الذي تمتلكه القيادات الإدارية .

من هذه البيانات تؤكد صحة فرضية الدراسة التي تقول" **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا**".

ثالثاً : الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية استراتيجيا :

- اتضح إن القائد الإداري له القدرة على استيعاب الآخرين، إذ أكد (84٪) من المبحوثين ذلك، بالمقابل (6٪) لا يرون ذلك، في حين (10٪) أكدوا إن القائد الإداري له القدرة إلى حد ما على استيعاب الآخرين.
- اتضح إن هناك علاقة بين إن نجاح إدارة الموارد البشرية وقدرة القائد الإداري على استيعاب الآخرين، إذ أكد (98٪) من المبحوثين إن نجاح إدارة الموارد البشرية وقدرة القائد الإداري على استيعاب الآخرين، وبالمقابل (1٪) لا يرون ذلك، في حين (1٪) أكدوا إن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد إلى حد ما على قدرة القائد على استيعاب الآخرين.
- تبين إن (84٪) من المبحوثين يؤكدون إن القائد الإداري له القدرة على التأثير في الآخرين، بالمقابل (2٪) لا يرون ذلك و(14٪) من المبحوثين أشاروا إن القائد الإداري له القدرة إلى حد ما على التأثير في الآخرين .
- يتبين إن هناك علاقة بين نجاح إدارة الموارد البشرية وقدرة القائد الإداري على التأثير في الآخرين، إذ أكد (98٪) من المبحوثين إن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد على قدرة القائد الإداري على التأثير في الآخرين، وبالمقابل (2،5٪) لا يرون ذلك، في حين (2،5٪) أكدوا إن نجاح إدارة الموارد البشرية يعتمد إلى حد ما على قدرة القائد على استيعاب الآخرين.
- لوحظ إن القائد الإداري يجب إن يكون ملماً بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة، إذ أكد (88٪) من المبحوثين ذلك، بالمقابل (2٪) لا يرون ذلك، في حين (10٪) أكدوا إن القائد الإداري لا يكون ملماً بأنماط وأنظمة وقوانين العمل في المنظمة.

- اتضح إن القائد الإداري له القدرة على تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي داخل العمل، إذ أكد (80٪) من المبحوثين ذلك، بالمقابل (4٪) لا يرون ذلك، في حين (16٪) أكدوا القائد الإداري ليس له القدرة على تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي داخل العمل.
- اتضح إن القائد الإداري يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين وإثارة دافعتيهم نحو تحقيق هذه الأهداف، إذ أكد (80٪) من المبحوثين ذلك، بالمقابل (4٪) لا يرون ذلك ، في حين (16٪) أكدوا على إن القائد الإداري لا يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين وإثارة دافعتيهم نحو تحقيق هذه الأهداف.
- تبين إن القائد الإداري يساعد على توحيد أهداف العاملين مع أهداف المنظمة ، إذ أكد (60٪) من المبحوثين ذلك، بالمقابل (4٪) لا يرون ذلك، في حين (36٪) أكدوا إن القائد الإداري لا يقوم بتوحيد اهداف العاملين مع اهداف المنظمة.
- اتضح إن نصف أفراد العينة يؤكدون على إن القائد الإداري لابد من امتلاكه بعض الخصائص الجسمية (الطول، الهندام، حسن المنظر، اللباقة) لقيادة أدارة الموارد البشرية، إذ أكد (50٪) من المبحوثين ذلك ، بالمقابل (16٪) لا يرون ذلك، في حين (42٪) أكدوا على إن القائد الإداري ليس من الضروري امتلاكه بعض الخصائص الجسمية (الطول، الهندام، حسن المنظر، اللباقة) لقيادة أدارة الموارد البشرية.

من هذه البيانات تؤكد صحة فرضية الدراسة التي تقول "**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا**".

رابعاً : المؤهلات العلمية للقائد الإداري وقيادة أدارة الموارد البشرية :

- تبين إن (76٪) من المبحوثين أكدوا إن القائد الإداري يجب إن يكون حاصل على شهادة أكاديمية، بالمقابل (12٪) لا يرون ذلك، في حين (12٪) أكدوا إن القائد الإداري إلى حد ما يجب إن يكون حاصل على شهادة اكاديميه .
- لوحظ إن نصف أفراد العينة والتي تبلغ نسبتهم (50٪) من المبحوثين أكدوا إن خبرة القائد الإداري ترتبط أساساً بسنوات الممارسة والخدمة في أدارة الموارد البشرية، وبالمقابل (18٪) لايرون ذلك، في حين (32٪) أكدوا إن خبرة القائد الإداري ترتبط إلى حد ما بسنوات الممارسة والخدمة في أدارة الموارد البشرية .
- تبين إن المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده على التعامل مع العاملين، إذ إن (65٪) من المبحوثين أكدوا ذلك، بمقابل (4٪) لا يرون ذلك، في حين (26٪) أكدوا إن المؤهلات العلمية للقائد الإداري تساعده إلى حد ما على التعامل مع العاملين.
- تبين إن (66٪) من المبحوثين أكدوا إن المؤهلات العلمية للقائد الإداري تمكنه من استيعاب الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم، بمقابل (4٪) لا يرون ذلك، في حين (30٪) أكدوا إن المؤهلات

العلميـة للقائـد الإداري تمكنـه إلى حـد مـا مـن اسـتيعاب الآخـرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم.

- لوحظ أن (88٪) من المبحوثين أكدوا إن القائد الإداري لابد إن يمتلك المؤهلات العلمية لقيادة أدارة الموارد البشرية، بمقابل لم يؤكد احد من المبحوثين على إن قيادة إدارة الموارد البشرية لا تتطلب امتلاك القائد الإداري المؤهلات العلمية، في حين (12٪) أكدوا إن قيادة إدارة الموارد البشرية تتطلب إلى حد ما امتلاك القائد الإداري للمؤهلات العلمية.
- تبين إن (78٪) من المبحوثين أكدوا إن الخبرات العلمية للقيادة الإدارية تساعد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بمقابل لم يؤكد احد من المبحوث على إن الخبرات العلمية للقيادة الإدارية لا تساعده على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، في حين (22٪) أكدوا إن الخبرات العلمية للقيادة الإدارية تساعد إلى حد ما على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

من هذه البيانات تؤكد صحة فرضية الدراسة التي تقول" **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص العلمية للقيادة الإدارية و إدارة الموارد البشرية استراتيجيا** " .

خامساً : القيادة الإدارية ورأس المال الفكري.

- تبين إن (72٪) من المبحوثين أكدوا رأس المال الفكري لا يقل أهمية عن رأس المال المادي للمنظمة، بالمقابل (2٪) لا يرون ذلك، في حين (26٪) أكدوا إن رأس المال الفكري إلى حد ما لا يقل أهمية عن رأس المال المادي للمنظمة.

- اتضح إن (60٪) من المبحوثين أكدوا أن القيادة الإدارية تعمل على أيجاد وتنمية وخلق رأس المال الفكري في المنظمة ، بالمقابل (2٪) لا يرون ذلك ، في حين (38٪) أكدوا أن القيادة الإدارية تعمل إلى حد ما على أيجاد وتنمية وخلق رأس المال الفكري في المنظمة .
- لوحظ إن (68٪) من المبحوثين أكدوا القيادة الإدارية تعمل على تنمية رأس المال الفكري عن طريق التدريب والتأهيل للأفراد العاملين في المنظمة، بالمقابل (10٪) لا يرون ذلك، في حين (22٪) أكدوا القيادة الإدارية تعمل إلى حد ما على تنمية رأس المال الفكري عن طريق التدريب والتأهيل للأفراد العاملين في المنظمة.
- تبين إن (60٪) من المبحوثين أكدوا أن رأس المال الفكري مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، بالمقابل (4٪) لا يرون ذلك، في حين (36٪) أكدوا أن رأس المال الفكري إلى حد ما مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.
- تبين إن (64٪) من المبحوثين أكدوا على إن رأس المال الفكري يعمل على تراكم الأرباح لدى المنظمة وتحسين الإنتاج مع تخفيض التكاليف، بالمقابل (6٪) لا يرون ذلك، في حين (30٪) أكدوا إن رأس المال الفكري يعمل إلى حد ما على تراكم الأرباح لدى المنظمة وتحسين الإنتاج مع تخفيض التكاليف.
- لوحظ إن (60٪) من المبحوثين أكدوا على إن وجود رأس المال الفكري يرتبط بوجود قياده أدارية، بالمقابل (8٪) لا يرون ذلك، في حين (32٪)

أكدوا على إن وجود رأس المال الفكري يرتبط إلى حد ما بوجود قياده أدارية.

من هذه البيانات تؤكد صحة فرضية الدراسة التي تقول "**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية ورأس المال الفكري**".

سادساً: القيادة الإدارية والميزة التنافسية.

- لوحظ إن (79٪) من المبحوثين أكدوا إن الميزة التنافسية تؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة ، بالمقابل (4٪) لا يرون ذلك، في حين (17٪) أكدوا إن الميزة التنافسية تؤدي إلى حد ما إلى زيادة ربحية المنظمة.
- تبين إن (79٪) من المبحوثين أكدوا على إن القيادة الإدارية تعمل على خلق الميزة التنافسية عن طريق تعيين الكفاءات، بالمقابل (1٪) لا يرون ذلك، في حين (20٪) أكدوا على إن القيادة الإدارية تعمل إلى حد ما على خلق الميزة التنافسية عن طريق تعيين الكفاءات.
- اتضح إن (64٪) من المبحوثين أكدوا إن نجاح المنظمات يعتمد على وجود الميزة التنافسية، بالمقابل (15٪) لا يرون ذلك، في حين (21٪) أكدوا على إن نجاح المنظمات يعتمد إلى حد ما على وجود الميزة التنافسية.
- تبين إن (50٪) من المبحوثين أكدوا إن القيادة الإدارية تعمل على نشر ثقافة تنظيمية داخل التنظيم لخلق ميزه تنافسية، بالمقابل (20٪) لا يرون ذلك، في حين (30٪) أكدوا إن القيادة الإدارية تعمل إلى حد ما على نشر ثقافة تنظيمية داخل التنظيم لخلق ميزه تنافسية.

- تبين إن (58٪) من المبحوثين أكدوا وجود الميزة التنافسية في المنظمة يرتبط بوجود قيادة أدارية، بالمقابل (4٪) لا يرون ذلك، في حين (38٪) أكدوا على إن وجود الميزة التنافسية في المنظمة يرتبط إلى حد ما بوجود قيادة أدارية.
- اتضح إن (65٪) من المبحوثين أكدوا إن الميزة التنافسية تساهم في أطالة عمر المنظمة من خلال قياداتها الإدارية، بالمقابل (5٪) لا يرون ذلك، في حين (35٪) أكدوا إن الميزة التنافسية تساهم إلى حد ما في أطالة عمر المنظمة من خلال قياداتها الإدارية.

من هذه البيانات تؤكد صحة فرضية الدراسة التي تقول " **هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية والميزة التنافسية**".

سابعاً : القيادة الإدارية وخلق أدارة معرفه .

- اتضح أن (81٪) من المبحوثين أكدوا على إن أدارة المعرفة تساعد إلى حد ما على تحقيق أهداف المنظمة، بالمقابل (4٪) لا يرون ذلك، في حين (15٪) أكدوا إن أدارة المعرفة تساعد إلى حد ما على تحقيق أهداف المنظمة .
- اتضح أن (70٪) من المبحوثين أكدوا على إن القيادة الإدارية من أهم المتطلبات في تطبيق أدارة المعرفة، بالمقابل (14٪) لا يرون ذلك، في حين (16٪) أكدوا إن القيادة الإدارية إلى حد ما تعتبر من أهم المتطلبات في تطبيق أدارة معرفة .
- تبين أن هناك علاقة بين القيادة الإدارية وزيادة الكم المعرفي للعاملين وتبلغ نسبتهم (56٪)، بالمقابل (10٪) لا يرون ذلك، في حين (34٪)

أكدوا على إن هناك علاقة إلى حد ما بين القيادة الإدارية وزيادة الكم المعرفي للعاملين.

- تبين أن (56٪) من المبحوثين أكدوا على إن أدارة المعرفة تزيد من كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية، بالمقابل (10٪) لا يرون ذلك، في حين (34٪) أكدوا على إن أدارة المعرفة تزيد إلى حد ما من كفاءة العاملين وتطوير قدراتهم الإبداعية.
- اتضح أن (62٪) من المبحوثين أكدوا على إن أدارة المعرفة تعمل على تقليل تكاليف العملية الإنتاجية من خلال قيادتها الإدارية، بالمقابل (6٪) لا يرون ذلك، في حين (32٪) أكدوا على إن أدارة المعرفة تعمل إلى حد ما على تقليل تكاليف العملية الإنتاجية من خلال قيادتها الإدارية.
- تبين أن (64٪) من المبحوثين أكدوا إن أدارة المعرفة تعمل على نقل المعلومات بين العاملين لتسهيل عملية تحقيق أهداف المنظمة ، بالمقابل (2٪) لا يرون ذلك، في حين (34٪) أكدوا إن أدارة المعرفة تعمل إلى حد ما على نقل المعلومات بين العاملين لتسهيل عملية تحقيق أهداف المنظمة.
- لوحظ أن (50٪) من المبحوثين أكدوا إن القائد الإداري يتولى تخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة، بالمقابل (2٪) لا يرون ذلك ، في حين (48٪) أكدوا إن القائد الإداري يتولى إلى حد ما بتخطيط وتصميم الاستراتيجيات والخطط المستقبلية المتعلقة بإدارة المعرفة.

من هذه البيانات تؤكد صحة فرضية الدراسة التي تقول "**هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية وإدارة المعرفة**".

المبحث الثاني

توصيات الدراسة

لا تقتصر إي دراسة علمية على ما توصلت إليه من نتائج علمية وإنما تتعداها في الكشف عن العديد من المشكلات الأخرى التي تحتاج إلى دراسة، وتفتح المجال إمام الباحثين لدراستها ووضع الحلول لها. ومن هذه الدراسة نسعى لتعرف على اثر القيادة الإدارية في قيادة إدارة الموارد البشرية وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث ببعض التوصيات.

1. دعم الاجهزه الحكومية والوزارات للجان تعنى بنشر ثقافة تنظيمية لكافة دوائر الدولة تبين أهمية أدارة الموارد البشرية والأدوار التي يمكن أن يلعبها الإنسان من خلال حركة دينامكية علمية في تفعيل وتداخل عوامل الإنتاج وكيف يمكن أن تساهم في تطوير وتقدم المجتمعات .
2. أعطاء مساحات أوسع الإدارة الموارد البشرية وقياداتها في أداء وظائفها من خلال مشاركتها في أعداد الخطط والاستراتيجيات العامة والخاصة / أعطاء الوصف الدقيق للوظائف الشاغرة / تحديد الكفء والأنسب لشغل الوظائف الشاغرة ...أي الابتعاد عن النمط الروتين المعمول به.
3. أعطاء حرية لإدارة الموارد البشرية بين مختلف المنظمات لمناقلة الإفراد العاملين وخصوصاً في الوظائف المتشابه للمساهمة في منح فرصه لكل منظمة لاختيار الكفء وإعطاء فرصة للفرد العامل في تحديد أماكن إبداعه، ولتناقل الخبرات بين الإفراد وأن يعمل بذلك على مستوى إدارات وفروع المنظمة الواحدة كذلك.

4. وجود نظام التعيين المركزي ليعطي إي دور لتفعيل عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لذلك يتوجب مع وجود ذلك النظام إعطاء مساحة حرية لتلك الإدارة لاختيار الأنسب لشغل الوظائف الشاغرة إي منحها فرصة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك هو صلب عمل الإدارة.

5. إعداد دورات داخلية أو خارجية تدار من قبل متخصصين في مجال القيادة لتأهيل القيادات عن طريق تقديم معلومات وإرشادات للقائد الإداري عن الطرق العلمية للقيادة وطرق الإشراف واهم الأنماط والنظريات القيادية لتسهيل انسيابية وحركة عملية القيادة الانتاجية.

6. إعطاء المرونة الكافية لقيادة إدارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات واستبعاد العناصر غير الكفاءة أو تطويرها.

7. تدعيم الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين القيادات الإدارية وبين مختلف مستويات التنظيم ليتسنى للقائد الإداري التأثير الايجابي على العاملين بما يخدم العملية الانتاجيه برمتها.

8. تعدد الفروع الخدمية وعدم حصرها في مكان واحد لإتاحة نوع من المنافسة وقتل الروتين وللتمييز بين الكفاءات الموجودة كما ويساهم في القضاء على الفساد الإداري والمالي.

9. إعداد دراسة مكملة لهذه الدراسة للتعرف على اثر القرارات والأنظمة الحكومية على فاعلية ودور عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات الحكومية.

المصادر والمراجع

المصـــــــــادر:-

أولاً: المصادر العربية:-

- القران الكريم.

1. محمد الجوهري – عبد الله الخزرجى، طرق البحث الاجتماعي، دار الثقافة والنشر، القاهرة، سنة 1990.
2. عادل محمد زايد، أدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهره،سنه 2003، الانترنيت www.pdfbooks.net/vb/showthread
3. أحمد العبد العزيز، مبادئ أدارة الإعمال، المملكة العربية السعودية، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، الانترنيت www.elibs.info
4. صلاح الدين الباقي، أدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، سنه 1999.
5. خالد عبد الرحيم إلهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الحامد للنشر والتوزيع، سنه 2000.
6. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، ط 2002.
7. سنان الموسوي، أدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، سنه 2000
8. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 2004.

9. محمد فالح الصالح، أدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، سنه 2004.

10. محمد مرعي مرعي، أدارة رأس المال الفكري في المؤسسات وكيفيه تقييمه – ابن خلدون، الانترنيت www.groups.google.com

11. منتدى العز الثقافي، تنمية واستثمار رأس المال الفكري، الانترنيت، www.al3ez.net/vb .

12. عبد الرحمان بن احمد هيجان، رأس المال الفكري إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المميزة، الانترنيت www.ksv.edu.sa

13. عادل حرحوش ألمفرجي، احمد على صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب ألمحافظه عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،ألقاهره ،سنه 2003.

14. أحمد عمر الراوي، الاقتصاد المعرفي وإمكانيات الوصول إلى مجتمع معرفي، مجلة المدى، الانترنيت www.almadapaper.com .

15. نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة إدارة المعلومات في البيئة الرقمية، المعارف والكفاءات والجودة، وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، بيروت 29 أكتوبر،1 نوفمبر2002، تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2003.

16. محمد قاسم أحمد القريوتي، أدارة المعرفة التنظيمية المفهوم والأساليب والإستراتيجيات، الكويت، سنه 2005، الانترنيت www.philadelphia.edu.jo

17. ريم الزامل، أدارة المعرفة لمجتمع عربي قادر على المنافسة، مجلة الاتصالات والعالم الرقمي العد 16، سنه 2003، الانترنيت www.al-jazirah.com.

18. سعد مرزوق العتيبي، أدارة المعرفة، مركز المدينة المنورة للعلوم الهندسية، الانترنيت، www.mmsec.com

19. حسين عجلان حسن، استراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الإعمال، أثراء للنشر والتوزيع،عمان -الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2008.

20. أكرم السالم، الإدارة الإستراتيجية استخدامات متعددة ودور حيوي متجدد، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، سنة 2008، الانترنيت www.hrdiscussion.com

21. محمد سعيد العولقي، إستراتيجية النجاح في الحياة، مجله الإسلام اليوم، الانترنيت، 2006، الانترنيت www.islantoday.net

22. 22- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الإعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

23. صلاح عبد القادر ألنعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر والتوزيع، 2008.

24. عبد الرحمن بن احمد صائغ، مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومبرراته، المجلة الالكترونية ألاقتصاديه، العدد 5346، سنه2008، لانترنيت http://www.aleqt.com

25. جمال محمد على، التخطيط الإستراتيجي وأثره على الأداء في المنظمات الخيرية الإسلامية، سلسلة البحوث الوظيفية، سنه 2007، الانترنيت http://dpo3.ektob.com/65879

26. جاسم سلطان، التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مطابع أم القرى ،مصر ،المنصورة ، سنه 1437هـ، الطبعة الأولى.

27. عبد الله بن محمد الرشيد، التفكير الاستراتيجي، منهج متقدم لتطوير الإعمال والإنشاء، سنة 2009، الانترنيت http://ar.netlog.com/go

28. حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية والتميز الإداري التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية، سنة 2008، الانترنيت www.caoa.gov.eg

29. هشام الطالب، دليل التدريب القيادي، دار العربية للعلوم، الطبعة الثالثة، سنه 2006.

30. عمر محمد لشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، الطبعة الأولى، سنه 1988.

31. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، سنه 2003.

32. لويس مليكه، الجماعات والقيادة في قرية عربيه سرس اللبان، مركز تنميه المجتمع في العالم العربي، سنه 1963 .

33. لسان العرب، المجلد الثالث.

34. محمد ألعقله، مفهوم الإدارة ودورة حياة المشروع، الانترنيت mohammad-okla@aloola.sy

35. نبيل عبد الله، محاضرات ماده أداره الإفراد، الفصل الأول، 2007، الانترنيت www.attalaba.com

36. التفكير الإستراتيجي، برامج الإدارة العليا،الانترنيت http://www.caoa.gov.eg

37. دين كيث سايمنتن، ترجمه شاكر عبد الحميد، العبقرية والإبداع والقيادة، مجله عالم المعرفة، العدد 176، الكويت، سنه 1993.

38. عبد الرحمن الدويرج، القيادة، منتديات مهارات النجاح للتنمية البشرية، سنه 2000، الانترنيت www.sst5.com

39. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في أدارة التغيير، ورقه عمل للملتقى الإداري الثالث أدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعه الملك سعود ، كليه العلوم الإدارية، الرياض ، سنه 1426 هـ.

40. علي ألحسناوي، القيادة كإحدى ضروريات الإبداع، مجلة النبأ، الانترنيت www.annabaa.org

41. أحمد عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى، الرياض، سنه 2005.

42. سمير محمد عبد الوهاب، دور القيادة المحلية في أدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة ألعامه، كليه الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة ألقاهرة ، سنه 2007.

43. عبد المنعم الحنفي، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة، مكتبه مدبولي، القاهرة، سنة 1999.

44. جودت عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، الأردن، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001م.

45. طارق السويدان، فيصل باشرا حيل، صناعه القائد، دار الأندلس الخضراء، الطبعة الرابعة، السعودية، سنه 2006.

46. ماجد عبد العزيز الخوجا، القيادة من منظور اختلافي رؤية أخرى، كليه لمعلمين، السعودية، جده، الانترنيت www.kau.edu.sa

47. منذر هاشم الخطيب، مفهوم القيادة، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس، سنه 2007، الانترنيت www.Iraqacad.ordg

48. تيسير أبو زينه، نظرية الرجل العظيم، منتديات العهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية، 2008، الانترنيت www.airssforum.com

49. ليلى ألهاشم، نظريات في القيادة الإدارية، الانترنيت www.faculty.ksu.edu.sa

50. طارق السويدان، القيادة فطره أم مكتسبه، مجلة شبوه نت، سنة 2007، الانترنيت www.forum.sh3wah.maktoob.com

51. محمد عابد الجابري، محمد محمود الإمام ، التنمية البشرية في الوطن العربي: الإبعاد الثقافية والمجتمعية (سلسلة دراسات التنمية البشرية) ، اللجنة ألاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، نيويورك ، سنه 1996.

52. قراوي أحمد الصغير، إبراهيم أحمد، أدارة الموارد البشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ألحديثه، شبكة النباء المعلوماتية، الانترنيت www.annabaa.org

53. زكي محمود هاشم، أدارة الموارد البشرية، الكويت، ذات السلاسل للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، سنة 1989.

54. جمال الدين المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – المدخل للقرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، سنة 2000.

55. منصور أحمد، المبادئ ألعامه في أدارة القوى العاملة، الكويت، وكالة المطبوعات للنشر ، سنه 1979.

56. زكي محمود هاشم، أدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل لطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، الطبعة الأولى، سنه 1989.

57. فريد النجار، الإدارة ألاستراتيجيه للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنه 2007.

58. محمد بن سلمان، الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي، الانترنيت www.shuna.gov.sa

59. رامي حبيب، الأجور والرواتب والتعويضات، منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الانترنيت www.hardiscussion.com

60. هادية فخر الدين خالد، إدارة المعرفة التنظيمية:المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر،رسالة دكتوراه في الإدارة العامة،جامعة القاهرة،كلية الاقتصاد والعلوم السياسية،2006.

61. هدى حمودة، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت، شئون الشرق الأوسط (جامعة عين شمس،مركز بحوث الشرق الأوسط)،العدد الخامس عشر، 2005.

62. ناصر محمد ألعديلي، أدارة المعرفة المجلة الالكترونية ألاقتصاديه، الانترنيت www.aleqt.com

63. حنا الفرج، أدارة المعرفة، ركن الكتب ألعامه، الانترنيت www.kutub.info/library/open

64. أكرم ناصر، نظم أدارة المعرفة ودورها في تفعيل عمليه البحث والتطوير، مجلة مركز الدراسات والبحوث العلمية، دمشق، الانترنيت www.astf.net

65. راويه حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، سنه 2002.

66. محمد إسماعيل بلال، أدارة الموارد البشرية، الأزريطه، دار الجامعه الجديدة للنشر، سنه 2004.
67. اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، القاهرة، أيترك للنشر والتوزيع، سنه 2004.
68. على عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتورا، كلية العلوم ألاقتصاديه وعلوم التيسير، جامعة الجزائر، سنه 1999.
69. سهيلة محمد عباس، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة: دراسة تحليلية ونموذج مقترح الإداري، السنة 2004 (26) ، العدد (97) .
70. محمد عمروا صادق، الميزة التنافسية من خلال أدارة الموارد البشرية، سنه 2007 ،الانترنيت /www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage
71. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الإعمال، مركز الإسكندرية للطباعة، مصر، سنة 1998
72. عمار بو شناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية مصادرها تنميتها وتطويرها، جامعة العلوم الاقتصادية والتسيير ، سنة 2000.
73. سامح محمد، التخطيط الإستراتيجي، موقع الإدارة والهندسة الصناعية، الانترنيت http://samehar.wordpress.com
74. هاني محمد هاشم عبد الكريم، أدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ،الانترنيت afouj@hotmail.com
75. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غرين للطباعة والنشر، القاهرة ،2001 .
76. هاني محمد هاشم عبد الكريم، تنمية الموارد البشرية، ملتقى البحث العلمي، مكتبة الملخصات الالكترونية ، سنة 2007، الانترنيت afouj@hotmail.com
77. عبد الهادي الجوهري، أصول علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، سنة 1997.

78. جبر مجيد حميد ألعتابي، طرق البحث الاجتماعي، دار الكتب لطباعة والنشر، الموصل، سنة 1991، ص 89.

79. عبد الوهاب إبراهيم، أسس الحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة ، الطبعة الأولى سنة 1985، ص 39 .

80. عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الاجتماعي، مكتبة ألا نجلو المصرية، القاهرة، الطبعة الثالثة سنة 1971، ص 200.

81. معن خليل عمر، الموضوعية في البحث الاجتماعي، دار الأفاق، بيروت ، سنة 1983 .

82. عمر محمد التومي، مناهج البحث الاجتماعي، دار الثقافة ، بيروت ، سنة 1971،.

83. إحسان محمد الحسن-عبد المنعم الحسني، طرق البحث الاجتماعي، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل، سنة 1982.

84. ستفن كول، منهج البحث في علم الاجتماع، ترجمة عبد الهادي الجوهري – أحمد النكلاوي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة سنة 1988 .

85. ناهده عبد الكريم، مقدمة في تصميم البحوث، مطبعة المعارف، بغداد، سنه1981.

86. عبد الوهاب إبراهيم، أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، سنة 1985.

87. جبر مجيد ألعتابي، طرق البحث الاجتماعي، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل، سنة 1991.

88. رودولف غيفليون – بنيامين فاتلون، البحث الاجتماعي المعاصر مناهج وتطبيقات، ترجمة علي سالم، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، سنة 1986.

89. محمد أزهر سعيد السماك – صفاء يونس، أصول البحث العلمي، مطبعة صلاح الدين، الطبعة الثانية سنه 1986.

90. إبراهيم العسل، النظرية والأساليب التطبيقية، المؤسسة الجامعية، بيروت، سنة 1997.

91. محمد الجوهري – عبد الله الخزرجى، مناهج البحث العلمي، دار الشرق، القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 1980.

92. عمار بوحوش – محمد محمود الذينبات، مناهج البحث العلمي أسس وأساليب، مكتبة المنار، الأردن ، سنة 1989.

93. محمد عاطف غيث، تصميم البحث الاجتماعي بين الإستراتيجية والتنفيذ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، سنة 1983.

94. مباشرة الإعمال الحرة، العمالة وأفاق التعاون بين أوربا ومنطقة البحر الأبيض المتوسط، الجزائر، 25/ شباط سنة 2003، الانترنيت www.uneca-na.org

95. محمد سويلم ، الإدارة، دار ألهاني، الطبعة الأولى، مصر، سنه 1994، ص 30
95- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، وائل للنشر، الطبعة الثانية ، سنه 2005.

96. هاشم طالب، أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية، مجلة الابتسامة، ص 1 ، الانترنيتwww.ibtesama.com

97. على محمد البراك، القيادة التربوية ، مجموعة محاضرات الدورة التدريسية التاهيلية للترقي لوظيفة مدير مدرسه ، سنه 2006.

98. صلاح عبد القادر ألنعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي، أثراء للنشر التوزيع، الطبعة الأولى، سنه 2008.

99. هيام الشريدة، القيادة التربوية: دراسة كلية التربية، قسم ألادخاره وأصول التربية، جامعه اليرموك، عمان، سنه 2008 .

100. عمر محمد التو مي الشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، الطبعة الأولى، سنه 1988 .

101. سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مجله البحوث الامنية، العدد 23، السعودية، سنه 2001.

102. ليلى هاشم، نظريات في القيادة الإدارية، ص2، الانترنيت www.faculty.ksu.edu.sa

103. محسن لطفي أحمد، أضواء نفسيه على ظاهرة البيروقراطية في الإدارة المصرية، دراسة في كليه الآداب ، جامعة عين شمس، القاهرة ، سنه 2000.

104. علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي ودورها في أحداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مجله جامعه محمد بو ضياف، الجزائر ، الانترنيت www.ulum.nl

105. المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ أداره الأعمال (القيادة)، الإدارة ألعامه لتصميم وتطوير المناهج، السعودية، سنه 2005.

106. باشيوة لحسن، نظرية المسار الهادف في القيادة التربوية، منتديات المعهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية، الانترنيت www.airssforum.com

107. كاسر ناصر المنصور، القيادة، كليه الاقتصاد والادارة، سنه 2008، الانترنيت www.econimics.kau.edu.sa

ثانياً: المصادر الأجنبية:-

(1)Maria Martensson، Acvitical review of knowledge management as a management tool، The Gauvwal of knowledge knowledge Management، 1999.

(2)Bush: T.1986 Theory of Educational Management, London, Harber Row publisher 1986.

(3)Tom Knight&Trover Howes.Knowledge Management: A blueprint forDelivery, Oxford: Butterworth Hinemonn.

(4)Peter Senge. The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization, New York: Doubleday Currency, 1990.

(5)Michael Marquardt. Building the Learning Organization, New York: McGraw Hill, 1996.
(6)Jay Liebowitz. Building Organizational Intelligence, Washington, D.C.: CRC Press, 2000.
(7)Gordon & Miclakovich. Public Administration in America, New York: St. Martin s Press, 1998.
(8)M. Porter, "Avantage concurrentiel des Nations", Inter Edition, 1993.
(9)Pper Karl, the poverty of Historicism,Landon,Roultedge paperback,1961.

المحتويات

منذ أن خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان ووهبهُ نعمة العقل والتفكير والتدبر والتحليل واكتشاف الحقائق كلفهُ بإدارة الأرض وعمارتها وخلافتها ولم يأت ذلك التكليف من فراغ ولكن كان لعلم الصانع (جل وعلى) بصناعته أثراً في اختياره وتكليفه.

ولا يخفى على أحد أن العمارة والإدارة والخلافة تحتاج إلى عوامل إنتاجية مكملة (الموارد الطبيعية، التقنيات، رأس المال، موارد بشرية) للوصول إلى مخرجات تلك الفعاليات وما يترتب عليها من أثار على مختلف الأزمنة والعصور.

لقد تبين للإدارة الحديثة بعد دراسة معمقة حول أهمية عناصر الإنتاج وتحديد أولوياتها أن توفر موارد مادية، طبيعية، تقنية، معلوماتية ... لا يمكن أن تصل إلى المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية المستمرة أن لم يتوفر فيها عنصرين رئيسيين هما موارد بشرية مختارة بدقة ومعدة وفق أسس مهنية وعلمية، وقيادات مؤثرة مطلعة على أنماط وقوانين وأنظمة العمل.



9789957350901

مـركـز الكتـاب الأكاديمـي
عمّان-وسط البلد-مجمع الفحيص التجاري
ص . ب : 11732 عمّـــان (1061) الأردن
تلفاكس: 96264619511+ موبايل: 962799048009+
الموقـع الإلكتروني: www.abcpub.net
A.B.Center@hotmail.com / info@abcpub.net